

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. Астафьева»
(КГПУ им. В.П. Астафьева)
Факультет начальных классов
Кафедра педагогики и психологии начального образования

Казакова Юлия Владимировна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема: Организационное консультирование как средство формирования корпоративной преданности сотрудников

Направление: 44.02.02 Психолого-педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы: Мастерство психологического консультирования

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ:

Заведующая кафедрой

к.пс.н., доцент Мосина Н.А.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы:

к.пс.н., доцент Сафонова М.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Научный руководитель:

к.пс.н., доцент Сафонова М.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Обучающийся: Казакова Ю.В.

(фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Красноярск, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Реферат.....	3
Введение.....	10
ГЛАВА 1. Теоретические основы формирования корпоративной преданности.....	16
1.1. Анализ проблемы корпоративной преданности сотрудников в отечественной и зарубежной литературе.....	16
1.2. Социально-психологические особенности формирования корпоративной преданности сотрудников.....	28
1.3. Возможности применения организационного консультирования как средства формирования корпоративной преданности сотрудников	48
Выводы по Главе 1.....	58
ГЛАВА 2. Экспериментальное исследование по формированию корпоративной преданности сотрудников.....	62
2.1. Методическая организация исследования и обсуждения результатов констатирующего эксперимента.....	62
2.2. Организация и проведение формирующего эксперимента.....	125
2.3. Результаты формирующего эксперимента и их обсуждение.....	140
Выводы по Главе 2.....	187
Заключение.....	191
Список используемых источников.....	193
Приложения.....	205

Реферат

Диссертация на соискание степени магистра по направлению подготовки Психолого-педагогического образования «Организационное консультирование как средство формирования корпоративной преданности сотрудников».

Цель исследования: теоретически описать и экспериментально проверить возможности организационного консультирования работников как средство формирования корпоративной преданности.

Объект исследования: процесс формирования корпоративной преданности работников.

Предмет исследования: организационное консультирование работников как средство формирования корпоративной преданности.

Гипотеза исследования состоит в предположении о том, что организационное консультирование работников будет эффективно, как средство формирования корпоративной преданности:

1) на этапе опроса в процессе консультирования будет сформирована истинная модель проблемной ситуации и выявлены факторы, препятствующие формированию корпоративной преданности сотрудников;

2) психологическое воздействие будет направлено на создание «позитивного организационного поведения» работников через формирование соответствующих установок;

3) будет апробировано использование подхода уважительного расспрашивания в целях перехода от фокусирования на проблемах и сложностях организации к выделению ее сильных, ресурсных сторон, визуализации желаемого будущего для организации и вовлечение в это исследование сотрудников.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили:

- понятие и компоненты организационной лояльности (И.А. Андреева,

В.И. Доминьяк, О.С. Виханский, М.И. Магура, Е.В. Сидоренко, Н.А. Царева, Н. Аллен, Дж. Мейери др.);

- социально-психологические особенности формирования корпоративной преданности сотрудников (О.Н. Демушина, В.И. Доминьяк, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.И. Смирнова, К.В. Харский и др.);

- исследования в области организационного консультирования (Е.Г. Гребнюк, Л.В. Оконечникова, Х. Бекс, К. Левин, К. Роджерс, Б. Стефайер, Э. Шейн).

Методы исследования.

1. Теоретические – анализ, синтез, обобщение научной литературы по проблеме исследования.

2. Эмпирические – опрос, тестирование, эксперимент (организационное консультирование).

3. Статистические – методы математической обработки данных (Т-критерий Вилкоксона).

Экспериментальная база: исследование проводилось на базе коммерческой организации, входящей в группу компаний ПАО «Газпром» ООО «Газпром газобезопасность». В исследовании принимали участие работники филиала Восточно-Сибирская ВЧ, расположенном в г. Красноярске. Количество работников, принявших участие, в том числе в формирующем эксперименте, 15 человек в возрасте в возрасте от 27 до 56 лет.

Апробация результатов исследования происходила входе организации и проведения организационного консультирования на базе филиала Восточно-Сибирская ВЧ ООО «Газпром газобезопасность» г. Красноярска. Всего было проведено 7 занятий.

Теоретическое значение исследования состоит в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, станут основой для более углубленного изучения возможностей организационного консультирования как средства формирования корпоративной преданности работников.

Практическое значение исследования состоит в разработке программы организационного консультирования, направленной на вовлеченность работников в деятельность компании, следование ценностям и нормам компании, положительному восприятию справедливости и доверия к компании. Результаты исследования могут быть использованы в организационном консультировании работников, психологических занятиях. Полученный теоретический и практический материал может быть использован в работе корпоративных психологов, психологов консалтинговых организаций.

Структура диссертации: работа состоит из реферата, введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во Введении обсуждается актуальность работы, цели и задачи исследования, научная новизна, научная и практическая значимость диссертации, формулируются положения, выносимые на защиту, а также приводится список работ, в которых опубликованы результаты данного исследования.

В Главе 1 описан анализ проблемы корпоративной преданности сотрудников в отечественной и зарубежной литературе, социально-психологические особенности формирования корпоративной преданности сотрудников, а также возможности применения организационного консультирования как средства формирования корпоративной преданности сотрудников. Представлены теоретические выводы.

В Главе 2 представлено экспериментальное исследование по применению организационного консультирования как средства формирования корпоративной преданности сотрудников. Описаны методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента, организация и проведение формирующего эксперимента, результаты формирующего эксперимента и их обсуждение. Сделаны выводы.

В Заключении сформулированы основные результаты

диссертационного исследования.

В приложениях представлены таблицы, содержащие данные по результатам исследования, а также результаты математической обработки данных и программа психологического консультирования.

Таким образом, в ходе теоретической и опытно-экспериментальной работы положения гипотезы получили подтверждение, задачи исследования решены, цель достигнута.

Abstract

Dissertation for a master's degree in the field of Psychological and pedagogical education "Organizational consulting as a means of forming corporate loyalty of employees".

The purpose of the study is to theoretically describe and experimentally test the possibilities of organizational counseling of employees as a means of forming corporate loyalty.

The object of the study: the process of forming corporate loyalty of employees.

The subject of the research is organizational counseling of employees as a means of forming corporate loyalty.

The hypothesis of the study is the assumption that organizational counseling of employees will be effective as a means of forming corporate loyalty:

1) at the survey stage in the consulting process, a true model of the problem situation will be formed and factors preventing the formation of corporate loyalty of employees will be identified;

2) the psychological impact will be aimed at creating "positive organizational behavior" of employees through the formation of appropriate attitudes;

3) the use of a respectful questioning approach will be tested in order to move from focusing on the problems and difficulties of the organization to highlighting its strengths, resource sides, visualizing the desired future for the organization and involving employees in this research.

The theoretical and methodological basis of the study was:

- the concept and components of organizational loyalty (I.A. Andreeva, V.I. Dominyak, O.S. Vikhansky, M.I. Magura, E.V. Sidorenko, N.A. Tsareva, N. Allen, J. Meyer, etc.);

- socio-psychological features of the formation of corporate loyalty of employees (O.N. Demushina, V.I. Dominyak, M.B. Kurbatova, M.I. Magura,

V.I. Smirnova, K.V. Kharsky, etc.);

- research in the field of organizational counseling (E.G. Grebnyuk, L.V. Okonechnikova, H. Beks, K. Levin, K. Rogers, B. Stefayer, E. Shine).

Research methods.

1. Theoretical – analysis, synthesis, generalization of scientific literature on the problem of research.

2. Empirical – survey, testing, experiment (organizational consulting).

3. Statistical methods of mathematical data processing (Wilcoxon T-test).

Experimental base: the study was conducted on the basis of a commercial organization belonging to the Gazprom group of companies Gazprom Gas Safety LLC. The study involved employees of the East Siberian HF branch located in Krasnoyarsk. The number of employees who took part, including in the formative experiment, was 15 people aged between 27 and 56 years old.

The approbation of the research results took place during the organization and conduct of organizational consulting on the basis of the East Siberian branch of Gazprom Gazobesafety LLC in Krasnoyarsk. A total of 7 classes were held.

The theoretical significance of the study lies in the fact that the results obtained by the author in the course of the study will become the basis for a more in-depth study of the possibilities of organizational consulting as a means of forming corporate loyalty of employees.

The practical significance of the research lies in the development of an organizational consulting program aimed at involving employees in the company's activities, following the values and norms of the company, a positive perception of fairness and trust in the company. The results of the study can be used in organizational counseling of employees, psychological classes. The obtained theoretical and practical material can be used in the work of corporate psychologists, psychologists of consulting organizations.

The structure of the dissertation: the work consists of an abstract, an introduction, two chapters, a conclusion, a list of references and appendices.

The Introduction discusses the relevance of the work, the goals and

objectives of the research, scientific novelty, scientific and practical significance of the dissertation, formulates the provisions submitted for defense, and also provides a list of works in which the results of this research are published.

Chapter 1 describes the analysis of the problem of corporate loyalty of employees in domestic and foreign literature, the socio-psychological features of the formation of corporate loyalty of employees, as well as the possibility of using organizational counseling as a means of forming corporate loyalty of employees. Theoretical conclusions are presented.

Chapter 2 presents an experimental study on the use of organizational counseling as a means of building corporate loyalty among employees. The methodological organization of the study and discussion of the results of the ascertaining experiment, the organization and conduct of the formative experiment, the results of the formative experiment and their discussion are described. Conclusions have been drawn.

In conclusion, the main results of the dissertation research are formulated.

The appendices contain tables containing data on the results of the study, as well as the results of mathematical data processing and a psychological counseling program.

Thus, in the course of theoretical and experimental work, the provisions of the hypothesis were confirmed, the research tasks were solved, and the goal was achieved.

ВВЕДЕНИЕ

Успех компании определяется не только профессионализмом работников, но и их отношением к делу. Здесь на первый план выдвигается феномен преданности работников. Руководство успешных компаний обращает внимание на показатели преданности, в связи с тем, что преданные работники используют все имеющиеся резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе. И это оказывает позитивное влияние на результаты работы предприятия в целом.

Бытующее мнение о том, что ключевым фактором к развитию приверженности работников выступает материальное стимулирование труда, может быть опровергнуто низкими показателями эмоциональной преданности работников в ключевых ресурсных государственных корпорациях. Сотрудники, обладающие продолжительным стажем работы 5 и более лет, принимают за норму высокий уровень дохода и периодическое материальное стимулирование в виде денежных премий. Таким образом наиболее важно обратить внимание к психологическим особенностям, формирующим корпоративную преданность работников.

Анализ литературы подтверждает то, что проблема преданности организации отображена в работах многих исследователей. В зарубежной психологии проблема преданности персонала организации разрабатывалась такими исследователями, как Н. Аллен, Х. Беккер, С. Бернанд, Дж. Груб, Г. ван Дик, Г. Дунхем, М. Кастаньеда, Г. Кнуп, Д. Колемен, Ф. Лютенс, Дж. Мейер, П. Мучиньски, Т. Саммерс, Л. Тейлор и другими.

В российской психологии проблема формирования преданности персонала организации является достаточно новой, и исследована она значительно меньше. Результаты исследования этой проблемы нашли отражение в трудах таких ученых, как Ю.Г. Васильева, В. Д. Доминьяк, А.К. Калабин, А. В. Ковров, С.А. Липатов, М.И. Магура, О. Г. Овчинникова, Б.Г. Ребзуев, К.В. Харский.

Проблематика зачастую связана с разным изложением и пониманием компонентов, составляющих структуру корпоративной преданности. В том числе новые условия организации труда по схеме «удалённая работа», происходит утрата такого важного элемента, как групповая сплоченность коллектива. Сотрудники, работающие из дома зачастую исключены из непосредственного вербального взаимодействия друг с другом и руководством компании. Вместе с тем, отсутствует возможность коллективного обсуждения проблемных вопросов на совещаниях. Происходит утрата работниками ценностей и традиций компаний, равно как норм и форм общения присущих корпоративной культуре компании. Работники не воспринимают в достаточной степени свою вовлеченность в дела компании и возможность своей реализации на работе за пределами должностных обязанностей, что определило **актуальность** данной работы.

Цель исследования – теоретически обосновать и экспериментально проверить возможности организационного консультирования работников как средства формирования корпоративной преданности.

Объект исследования – процесс формирования корпоративной преданности работников.

Предмет исследования – организационное консультирование работников как средство формирования корпоративной преданности.

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

1. Осуществить анализ научных исследований в отечественной и зарубежной литературе по проблеме формирования корпоративной преданности работников.

2. Подобрать комплекс диагностических методик, которые позволили бы оценить уровень корпоративной преданности работников.

3. Провести экспериментальное исследование, направленное на выявление актуального уровня корпоративной преданности работников.

4. Разработать и внедрить программу организационного

консультирования работников, позволяющую сформировать корпоративную преданность работников.

5. Проследить динамику изменения уровня корпоративной преданности работников.

6. Проверить гипотезу.

Гипотеза состоит в предположении о том, что организационное консультирование работников будет результативным средством формирования корпоративной преданности сотрудников, если:

1) на этапе опроса в процессе консультирования будет сформирована истинная модель проблемной ситуации и выявлены факторы, препятствующие формированию корпоративной преданности сотрудников;

2) психологическое воздействие будет направлено на создание «позитивного организационного поведения» работников через формирование соответствующих установок;

3) будет применен подход уважительного расспрашивания в целях перехода от фокусирования на проблемах и сложностях организации к выделению ее сильных, ресурсных сторон, визуализации желаемого будущего для организации и вовлечение в это исследование сотрудников.

Для реализации поставленных задач используются следующие **методы**:

1. Теоретические – анализ, синтез, обобщение научной литературы по проблеме исследования.

2. Эмпирические – опрос, наблюдение, тестирование, эксперимент (организационное консультирование).

3. Статистические – методы математической обработки данных (Т-критерий Вилкоксона).

Экспериментальная база исследования: исследование проводилось на базе коммерческой организации, входящей в группу компаний ПАО «Газпром» ООО «Газпром газобезопасность». В исследовании принимали участие работники филиала Восточно-Сибирская ВЧ, расположенном в г. Красноярске. Количество работников, принявших

участие, в том числе в формирующем эксперименте, 15 человек в возрасте в возрасте от 27 до 56 лет.

Внедрение результатов исследования осуществлялось входе организации и проведения организационного консультирования на базе филиала Восточно-Сибирская ВЧ ООО «Газпром газобезопасность» г. Красноярска. Всего было проведено 7 занятий.

Теоретическую и методическую основу исследования составили:

- понятие и компоненты организационной лояльности (И.А. Андреева, В.И. Доминьяк, О.С. Виханский, М.И. Магура, Е.В. Сидоренко, Н.А. Царева, Н. Аллен, Дж. Мейер и др.);
- социально-психологические особенности формирования корпоративной преданности сотрудников (О.Н. Демушина, В.И. Доминьяк, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.И. Смирнова, К.В. Харский и др.);
- исследования в области организационного консультирования (Е.Г. Гребнюк, Л.В. Оконечникова, Х. Бекс, К. Левин, К. Роджерс, Б. Стефайер, Э. Шайн).

Научная новизна заключается в обобщении структуры корпоративной преданности, применении подхода к формированию корпоративной преданности сотрудников с опорой на поиск позитивных сторон, согласно методу Д. Куперрайдера «Appreciative inquiry, AI».

Теоретическая значимость состоит во введении в научный оборот новых эмпирических данных о компонентах структуры корпоративной преданности работников, специфике ее формирования. Разработан и апробирован диагностический инструментарий по методике незаконченных предложений, направленный на изучение специфики формирования корпоративной преданности работников к компании.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы организационного психологического консультирования, направленного на формирование корпоративной преданности работников к компании, которая может в дальнейшем использоваться в практической

деятельности специалистов, работающих с проблемами удовлетворенности и лояльности работников. Результаты исследования могут быть использованы в организационном консультировании, на психологических занятиях, семинарах и учебных программах, направленных на формирования корпоративной преданности работников различных компаний.

Теоретическое значение исследования: теоретическая значимость исследовательской работы заключается в том, чтобы обобщить теоретические представления о понятие и структуре корпоративной преданности работников к компании и подходах ее формирования у работников.

Практическое значение исследования: практическая значимость работы состоит в том, что провести анализ в заданном направлении и разработать программу формирования корпоративной преданности у работников к компании для организационных психологов консультантов.

Структура диссертации: работа включает в себя введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

Во **Введении** обоснована актуальность выбранной темы работы, сформулированы объект и предмет, цель и задачи исследования, выдвинута гипотеза, уточнены научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

В Главе 1 описан анализ проблемы корпоративной преданности сотрудников в отечественной и зарубежной литературе, социально-психологические особенности формирования корпоративной преданности сотрудников, а также возможности применения организационного консультирования как средства формирования корпоративной преданности сотрудников. Представлены теоретические выводы.

В Главе 2 представлено экспериментальное исследование по применению организационного консультирования как средства формирования корпоративной преданности сотрудников. Описаны методическая организация исследования и его результаты, организация и проведение формирующего эксперимента и его результаты. Сделаны

ВЫВОДЫ.

В **Заключении** сформулированы основные результаты диссертационного исследования.

В **Приложениях** представлены таблицы, содержащие данные по результатам исследования, а также результаты математической обработки данных и программа психологического консультирования.

Глава 1. Теоретические основы формирования корпоративной преданности

1.1. Анализ проблемы корпоративной преданности сотрудников в отечественной и зарубежной литературе

Обращаясь к толковому словарю Ожегова Преданность (преданный)–исполненный любви и верности к кому-нибудь или чему-нибудь. В словаре синонимов (В.Н. Тришин, 2013) под преданность понимают: верность, деволизм, идейность, истовость, лояльность, любовь, неизменность, повиновение, покорность, постоянство, приверженность, прозелитизм, фанатизм, фанатичность [67].

Говард Беккер, американский социолог, утверждал, что современные исследования преданности начинаются с осознания идеи о том, что привязанность к новому образу жизни формируется постепенно через последовательность «попутных ставок» или личных решений, которые, казалось бы, не несут значимых последствий [27]. Например, человек, неосознанно, вступает в долговые обязательства, исходя из своего уровня заработной платы, определяет место жительства с учетом близости к месту работы, а также вносит профсоюзные отчисления и выплаты. По сути, он постепенно организует свою жизнь так, что становится трудно покинуть текущее место работы из-за сформировавшихся со временем сдерживающих факторов, связанных с вложениями в себя, предпринятыми в рамках этой организации[27]. Таким образом, Говард Беккер заложил основу отдельного, наиболее раннего направления исследований преданности персонала, которое получило название социологического, поведенческого или иррационального.

В иностранной литературе при описании отношения работника к своей организации обычно используется термин *organizational commitment* (или организационное обязательство), лояльность персонала или приверженность

сотрудников своей организации [73].

Одним из первых в более широком смысле термин *organizationalcommitment* употребил Барнард, подразумевая устойчивую привязанность работника к своей компании как одного из измерений организационной эффективности [73].

В отечественной социально-психологической литературе «*commitment*» обычно переводится как «приверженность» (Р.Л. Кричевский, И.Р. Сушков, М.И. Магура и др.). Приверженность – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху [73].

Вместе с тем необходимо выделить эмоциональный аспект определения понятия, так под организационным обязательством (*OrganizationalCommitment*) или приверженностью к организации описывают то, насколько люди чувствуют свою принадлежность или привязанность к организации или ее подразделениям (например, отделу или рабочей группе) [6].

Рассмотрим в Таблице 1 некоторые определения понятия приверженности, сформулированные зарубежными и отечественными исследователями.

Таблица 1. – Определения понятия приверженности зарубежных и отечественных исследователей

Исследователь	Описание феномена
MeyerJ.P. иAllenN.J.	Приверженность персонала, как совокупность 3 компонентов: - аффективное обязательство (аффективная привязанность к организации) означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он переживает свою принадлежность организации как принадлежность к семье и желает и в дальнейшем принадлежать к ней;

	<p>- обязательство, ориентированное на последствия, характеризует привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации (необходимость смены места жительства, утратой достигнутых позиций или возникшими социальными отношениями и т.д.);</p> <p>- нормативное обязательство означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения [64].</p>
<p>Е.В. Сидоренко (адаптированная зарубежная концепция)</p>	<p>Приверженность персонала, как совокупность следующих понятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организационная приверженность – отождествление человека с компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее 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[73].
<p>Н.А. Царева</p>	<p>Приверженность – идентификация сотрудника с компанией, проявляющаяся через психологическое состояние при котором проявление творчества и инициативы в период выполнения трудовых обязанностей происходит без указания руководства, по собственному желанию.</p> <p>Приверженность к компании может быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - эмоциональной, при которой идеология и ценности компании воспринимаются сотрудником как собственные; - поведенческой, где основную роль играют личные стратегические планы конкретного сотрудника; - нормативной, когда человека связывают с организацией морально-этические убеждения [84].

В.И. Доминяк	<p>Приверженность персонала – это социально-психологическая установка, выраженная в:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доброжелательном, корректном, искреннем, уважительном отношении к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; - осознанном выполнении сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, - соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия [73].
О.С. Виханский	<p>Приверженность персонала как расположение человека – члена организации, стремящегося совместно с остальными ее членами привести организацию к достижению ею своих целей[69].</p>
И.А. Андреева	<p>Преданность персонала как особая форма отношения работника к руководству, делу и коллегам, которая характеризуется верностью, желанием оставаться членом этой организации как можно дольше, эмоциональным расположением к организации и идентификацией с ней, увлеченностью работой и принятием организационных целей и ценностей [3].</p>

Вместе с тем существует два подхода к рассмотрению понятия приверженности работников к компании такие как: установочный (аттитюдный) и поведенческий. Более подробно рассмотрим сравнительный анализ этих двух подходов в Таблице 2.

Таблица 2. – Сравнительный анализ подходов к рассмотрению феномена приверженности работников к компании

Критерии сравнения	Установочный (аттитюдный) подход	Поведенческий подход
--------------------	----------------------------------	----------------------

Продолжение Таблицы 2

Зарубежные исследователи	Kanter R., 1968, Porter L., 1982, Buchanan B., 1984, Allen N. J, 1990, Meyer J. P., 1990 и др.)[73].	(Becker H., 1960, Meyer J., 1990, и др.)[73].
Отечественные исследователи	М.И. Магура	Ю.Ю. Милешкина
Суть подхода зарубежных исследователей	Приверженность определяется как желание оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации и принятие ценностей организации и ее целей [73].	Приверженность как поведение, соотносящееся с действием человека по поступлению на работу – продолжение работы в организации [73].
Суть подхода отечественных исследователей	<p>Психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней [44].</p> <p>Индикаторами, которыми может характеризоваться приверженность:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Идентификация – это принятие работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации, убеждение в их правоте. 2. Вовлеченность – это желание и готовность работника предпринимать 	<p>Выделяют поведенческие индикаторы лояльности, к числу которых относятся: большие затраты времени на работу, чем требуется формально; ответственность, добросовестность; работа сотрудника на цели организации как в благоприятных, так и в неблагоприятных условиях; соблюдение установленных норм и формальностей; направленность на взаимодействие с другими людьми для пользы организации; постоянный контроль ситуации и творческий подход к деятельности организации [73].</p>

	<p>личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.</p> <p>3. Лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, стремление оставаться ее членом.</p> <p>Таким образом, в данном подходе мы видим разделение понятий «лояльность» и «приверженность» – лояльность входит в структуру организационной приверженности [73].</p>	
Сильные стороны	<p>Позволяет прогнозировать формы уклоняющегося поведения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - текучесть; - абсентеизм; - опоздания; - продуктивность [49]. 	<p>Позволяет прогнозировать форму уклоняющегося поведения:</p> <ul style="list-style-type: none"> -текучесть, или частоту увольнений работников из организации [86].
Слабые стороны	<p>Основу составляет социально-психологическая установка или эмоция, которая в большей степени зависит от особенностей личности, проявляется в различных формах.</p>	<p>Не учитываются иные факторы, способствующие продолжению работы человека в компании, которые могут быть больше простого желания избежать серьезных материальных или иных потерь, связанных с уходом [86].</p>

Дж. Мейер и Н. Аллен предприняли попытку объединения

исследований поведенческой и аттидюальной приверженности к организации. Они выделили два компонента в этой концепции: аффективный (эмоциональный) и временной (текущий). Затем, опираясь на исследования Вайнера, который утверждал, что индивиды могут чувствовать приверженность к организации из-за этических или моральных обязательств, они добавили третий компонент – нормативный [73].

На основе модели Дж. Мейер и Н. Аллен возникла классификация видов приверженности:

1. Истинная приверженность предполагает максимальное проявление всех трех признаков без выдвижения особых условий по отношению к организации.

2. Прагматическая приверженность характеризуется стремлением сотрудников взвешивать и сравнивать то, что они дают организации, с тем, что получают от нее взамен.

3. Вынужденная приверженность характеризуется отсутствием у сотрудников возможности найти другую работу [73].

В результате обработки материала методом теоретического анализа проблемы нами обнаружено смысловое сходство понятий преданности и лояльности, что позволяет рассматривать их как синонимичные. Сам термин происходит от английского «commitment» – что в переводе обозначает обязательство, верность, преданность, приверженность. Хотя возможен и другой англо-французский его эквивалент – «loyalorloyalty», который переводится как верный, преданный, лояльный [13].

Согласно мнению Спасенникова В.В., преданность и лояльность персонала в организации представляют собой взаимозаменяемые понятия, описывающие единое явление. Это проявляется в верности работников по отношению к работодателю, коллективу и делу, подкрепляемой удовлетворением потребностей и эмоциональной привязанностью. Лояльность обеспечивает соблюдение установленных норм и правил, являясь ключом к успешной, эффективной и безопасной деятельности предприятия.

Преданные сотрудники ценят свою рабочую среду, уважают репутацию компании, разделяют ее цели и стремятся к качественному выполнению своих обязанностей. Формирование лояльности требует постоянной поддержки, основанной на факторах лояльного поведения. Преданное поведение сотрудников зависит от уровня удовлетворения и может выражаться в аффективном, нормативном или деятельном компонентах, влияя на решение остаться или уйти из организации, что непосредственно влияет на кадровую текучесть и финансовую стабильность компании [13].

Согласно А.И. Миргалеевой, преданность представляет собой высший уровень лояльности и доверия сотрудников к организации, где они трудятся, выражающийся в готовности поддерживать ее в трудные моменты. Это является основным результатом управленческой деятельности всей организации, особенно ее службы персонала [53].

Таким образом, полагаем целесообразным уделить внимание термину «лояльность», рассмотрев в Таблице 3 некоторые подходы зарубежных и отечественных исследователей к его пониманию.

Таблица 3. – Определения понятия лояльность зарубежных и отечественных исследователей

Исследователь	Описание феномена
Л. Портер и его коллеги	Лояльность – готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, сильное желание оставаться в организации и принятие её основных целей и ценностей [17].
Дж. Мейер и Н. Аллен	Лояльность – «привязанность» к организации, которую можно стимулировать различными средствами и тем самым сформировать у сотрудников поведенческую и аффективную лояльность» [17].
И.Г. Чумарин	Лояльность - добровольное следование работника законным правилам и процедурам организации. Мерой лояльности, в данном случае, является степень этой добровольности [73].

Л.Г. Почебут	Лояльность - лояльное отношение служащих к организации как установка (аттитюд). При этом «лояльный» означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает». Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса [73].
О.С. Дейнека	Лояльность - наличие взаимных обязательств между работниками и работодателем: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится об их благосостоянии и удовлетворении их личных потребностей». Автор также использует в данном контексте понятие межгрупповая идентификация, когда лояльность к своей группе (компания) означает отчуждение от других групп [73].
Т.Н. Чистякова и Н.В. Моисеенко	Лояльность - готовность сотрудника соответствовать корпоративным ожиданиям; формировать способы поведения исходя из рамок, заданных организацией или руководством; устойчивость к провоцирующему воздействию извне; соблюдение ранее принятых договоренностей; внутреннее принятие личностью организационных целей и ценностей, безоценочное и не критичное отношение к жизни, протекающей в организации [73].
В.И. Доминяк	Лояльность – есть отношение субъекта к объекту, социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта с объектом и определяющая ее силу [73].

Рассматривая понятия «преданность» и «лояльность», как синонимичные, рассмотрим по аналогии основные концепции, широко распространенные в изучении организационной лояльности:

1. Концепция поведенческой приверженности, фокусирующаяся на поведенческом аспекте организационной лояльности и анализирующая факторы, включая управление этой лояльностью (авторы: Н. Аллен,

Л. Джуэлл, Д. Шульц).

2. Концепция инерционной лояльности, рассматривающая психологическую привязанность к организации как основу (автор Г. Беккер).

3. Установочный подход, определяющий организационную лояльность через социально-психологическую установку (авторы: Б. Бучанан, Л. Портер).

4. Концепция нормативной лояльности, где базовым элементом является отношение к обязательствам и соответствие общественным нормам (автор У. Винер).

5. Концепция аффективной лояльности, представляющая собой форму психологической привязанности, основанной на принятии социальной роли и включающая в себя преданность и самоотдачу по отношению к организации (автор: Р. Кантер) [73].

К.В. Харским предложен системный подход и создание некоторой карты (схемы), которая сформирована важными и неотъемлемыми атрибутами преданности [73].

1. Первый атрибут предлагаемой модели – это локус контроля. Кто или что первичная причина лояльности? Сам человек, его убеждения и нормы или компания с ее отношением к сотруднику [73].

2. Вторым атрибутом является время. Приверженность является процессом, а не застывшим, неизменным состоянием. Если лояльность – процесс, то время – его важнейшая характеристика. Важным следствием того, что лояльность – процесс, должно быть понимание того, что уровень лояльности может меняться. Ее изменчивость представляет малую ценность, если нужна сиюминутная оценка преданности человека. А когда потребуются прогноз на продолжительное время, то не учитывать фактор времени будет просто невозможно [73].

Благодаря этим двум атрибутам, К.В. Харский сформулировал свою модель лояльности, выделив четыре ее крайних типа на оси координатной плоскости:

«Ветеран». Этот тип лояльности образуется через прошлый опыт сотрудника и через внутренний локус контроля (внутренняя мотивация). По мнению К.В. Харского «Ветеран» является наиболее надежным типом, на который настоящие и будущие события оказывают слабое влияние. Основа «Ветерана» – система ценностей и мировоззрение индивида.

«Мечтатель». Такого рода лояльность определяется внутренним локусом контроля, но в отличие от «Ветерана», она ориентирована на будущие ожидания. Преимущественно этот тип присущ основателям организаций и тем работникам, которые работали в фирме с первого дня открытия.

«Наследник». В этом случае, лояльность основана на внешних мотиваторах и на прошлом опыте. Так, сотрудник в наибольшей мере подвержен убеждениям и, кроме того, не принимая собственных решений, его достаточно легко принудить к выполнению каких-либо обязанностей со стороны внешней среды.

«Зомби». У данного типа лояльность формируется через будущее время и внешний локус контроля. Как считает сам К.В. Харский, «Зомби» является самым слабым и шатким типом лояльности. Его достаточно просто сформировать в голове индивида, предоставив «пленительный» образ будущего [73].

Майкл Н. О'Мэлли предлагает свою модель лояльности, включающую пять элементов [25].

Соответствие и принадлежность. Оценка, насколько сотрудник чувствует свою значимость и соответствие своих интересов и ценностей организации.

Статус и индивидуальность. Измерение того, насколько сотрудник гордится своей принадлежностью к фирме и получает уважение.

Доверие и взаимность. Оценка того, как сильно сотрудник чувствует, что компания учитывает его интересы.

Эмоциональное вознаграждение. Оценка удовлетворения сотрудника

от работы и занятия конкретной деятельностью.

Экономическая взаимозависимость. Измерение согласия сотрудника с уровнем заработной платы.

В целях исследования процесса постепенного разрыва отношений сотрудничества между работником и организацией, полагаем возможным рассмотреть четыре стадии французского исследователя М. Кохэн, последовательно ведущие к уходу из организации: возникновение, укрепление, развитие и упадок [53].

На первой стадии возникает осознание бесперспективности ситуации в компании и осознание того, что изменить что-либо практически невозможно.

На второй стадии появляется недопонимание по поводу того, почему организация не проявляет интерес к развитию сотрудника. Профессиональное проявление себя снижается, и доверие к компании уменьшается.

Третья стадия характеризуется чувством возмущения, утрата авторитета руководства, склонностью подчиняться любым указаниям, повседневной апатией и ленью.

Четвертая стадия характеризуется автоматизмом, потерей осознанной реакции на происходящее, стремлением сливаться с окружением и избегать выделения. Психологически человек перестает ощущать себя частью коллектива. В этом случае процедура увольнения становится чисто формальным актом [53].

Таким образом процесс изменения преданности работников происходит не одномоментно, а проходит через ряд стадий, на каждой из которых консультант может скорректировать отношение работника к организации. В дальнейшем по ходу формирующего эксперимента мы апробируем механизмы работы, посредством организационного консультирования, направленные на формирование преданности работников.

Кроме того, в дальнейшей работе при проведении констатирующего эксперимента мы будем использовать факторы способствующие

формированию корпоративной преданности, которые мы перечислим в следующем параграфе и опираться на понятие, сформулированное Хитриным Сергеем Ионовичем, который определяет приверженность как силу идентификации индивида с организацией и его вовлеченность в деятельность организации, проявляющаяся в принятии организационных целей и ценностей, мотивации достижению организационных целей и стремлении сохранять членство в данной организации [82].

1.2. Социально-психологические особенности формирования корпоративной преданности сотрудников

Лояльность сотрудников представляет собой основу репутации компании в глазах клиентов. Недовольство сотрудника своей работой переносится на недовольство клиента, отражаясь на общем восприятии фирмы. Приверженные сотрудники бережно охраняют коммерческие секреты компании, максимально используют ресурсы для достижения лучших результатов, проявляют более высокую ответственность, остаются верными в кризисные моменты и быстро адаптируются к изменяющимся условиям.

Таким образом, компания напрямую заинтересована в формировании преданности своих работников, которая может быть сформирована в случае удовлетворения их потребностей, при наличии индивидуального подхода к каждому сотруднику, учете его психологических особенностей [72].

В целях понимания особенностей формирования корпоративной преданности работников, рассмотрим модель, предложенную Мейером с группой соавторов, связывающую предпосылки, корреляты и последствия лояльности. Под предпосылками в данном случае понимаются факторы, которые предположительно влияют на развитие каждой из трех форм лояльности, под последствиями – факторы, на которые предположительно влияет сама лояльность, коррелятами – переменные, в отношении причинно-

следственных связей которых среди исследователей согласия нет [73].

К предпосылкам лояльности они отнесли:

- 1) демографические факторы (возраст, пол, образование, стаж работы, семейное положение);
- 2) индивидуальные различия (локус контроля, личная эффективность);
- 3) факторы, связанные с опытом работы (ощущение справедливого отношения и поддержки со стороны организации), и т.д.

Коррелятами признаются вовлеченность в работу, лояльность к профессии и удовлетворенность (работой, оплатой, коллегами).

В качестве последствий выделяются снижение текучести кадров, уменьшение абсентеизма, повышение производительности труда, гражданское организационное поведение сотрудника, а также снижение вероятности стресса на рабочем месте и уменьшение конфликта между семьей и работой [73].

Далее Дж. Мейер предложил четыре основные группы факторов, которые способствуют желанию сотрудников принадлежать к организации и способствовать ее успеху:

- 1) опыт работы;
- 2) соответствие ценностей;
- 3) организационная поддержка;
- 4) организационная справедливость [73].

Опыт работы оказывает значительное воздействие на эмоциональную составляющую лояльности, достигая наивысших значений у сотрудников, чей повседневный опыт обеспечивает комфорт (например, ролевая ясность, положительные отношения) и чувство компетентности (например, адекватная сложность задач и личная ответственность).

Организационные ценности отражают сущность бизнеса, продукции или услуг, способы распространения продукции и услуг, а также обращение с персоналом. Сотрудники проявляют большую лояльность к организации, когда их ценности согласуются с ценностями организации.

Организационная поддержка также влияет на лояльность сотрудников: чем больше организация заботится о своих сотрудниках, тем больше их лояльность. Ощущение поддержки формируется на основе ежедневного опыта и соответствующей кадровой политики.

Организационная справедливость также играет важную роль: справедливое обращение сотрудников, честное распределение ресурсов и уважительное обращение с ними влияют на уровень лояльности сотрудников.

В отечественных экономико-психологических исследованиях к внутренним факторам лояльности относят: степень склонности к риску, экстравертированность/ интровертированность, мотивация достижения (избегания неудач), профессиональные компетенции. К внешним факторам лояльности относят: удовлетворенность уровнем заработной платой, социальную защищенность, условия карьерного и профессионального роста, социально-психологический климат, а также стиль управленческой деятельности[13].

Рассматривая основные источники организационной приверженности, М.И. Магура и М.Б. Курбатова условно выделяют две группы: индивидуальные особенности работников, основные характеристики работы и рабочей среды [44].

К индивидуальным чертам сотрудников в данном контексте относятся: мотивы выбора профессии, стимуляция в труде и ценности труда, особенности этики в труде, возраст, стаж, пол, уровень образования, семейное положение и расстояние от места проживания до места работы.

В роли ключевых организационных факторов, воздействующих на приверженность сотрудников, рассматриваются: созданные в организации возможности для удовлетворения основных потребностей персонала, уровень рабочего стресса, информированность сотрудников и их вовлеченность в решение организационных проблем.

Важным фактором в понимании формирования корпоративной преданности сотрудников выступает ее структура. М.И. Магура и

М.Б. Курбатова предложили рассматривать структуру организационной приверженности через идентификацию, вовлеченность, лояльность [44].

Идентификация, представляет собой осознание работником организационных целей как своих собственных, где сотрудник разделяет стратегию организации и стремится ее воплощать. Уровень идентификации зависит от знания персоналом информации о деятельности организации, ее важных аспектах, а также от того, насколько организация имеет для сотрудника значимость и соответствие его труда целям организации [44].

Вовлеченность, как желание персонала внести личный вклад в деятельность организации, даже в ущерб своим интересам и времени, с целью реализации стратегии организации [44]. Участие сотрудников в принятии решений влияет на уровень их приверженности, чем более активное участие, тем выше приверженность [41]. Вовлеченность, как организационная приверженность, в том числе воспринимается работниками в зависимости от характера и степени дружеских отношений с коллегами (социальная вовлеченность). При этом измерить уровень вовлеченности возможно через восприятие работниками степени организационной поддержки. Сотрудники будут более привержены организации, если она будет проявлять приверженность по отношению к ним [41]. На восприятие организационной поддержки оказывают влияние отношения с организацией, связанные с получением поддержки или одобрения [41].

Лояльность (аффективная лояльность), как аффективная лояльность, проявляется в желании работника оставаться членом организации, эмоционально позитивном настрое к своей профессиональной деятельности, а также в ощущении заботы и внимания со стороны организации. Уровень лояльности также связан с доверием к руководству и удовлетворенностью развитием карьеры [44].

Согласно В.И. Смирновой, к предложенной структуре необходимо включить новый элемент – информационную безопасность. Этот аспект можно рассматривать как приверженность сотрудников интересам и

ценностям организации, а также как обеспечение сохранности профессиональной корпоративной информации [69].

В.И. Смирнова выделяет факторы, позволяющие иметь более полное представление о включенности персонала в организационные отношения и имеющуюся их специфику [69]:

1. Безусловная организационная приверженность:

- референтные отношения в коллективе;
- самоотверженная работа;
- эмоционально положительное отношение персонала к организации;
- готовность разделять цели, ценности организации;
- взаимоподдержка персоналом друг друга;
- честность в отношениях с коллегами, руководством;
- открытая коммуникация в организации;
- позитивный СПК;
- организационная культура, ориентированная на человека, где личность является ключевой ценностью организации;
- профессиональная ответственность;
- профессиональная надежность;
- самоконтроль, самоменеджмент;
- развитие и поддержка творческой инициативы сотрудников;

2. Относительная организационная приверженность:

- отчуждение работника от организации;
- использование своего служебного положения;
- имитация профессиональной деятельности;
- отсутствие взаимопомощи;
- конфликтные взаимоотношения в организации;
- неприятие ценностей, этических принципов организации;
- развитие техники манипуляции в организационных отношениях;
- низкий уровень трудовой дисциплины;
- низкая производительность и неудовлетворенность качеством работы;

- неудовлетворительный СПК;
- попытки поиска новой работы.

В.И. Смирнова подчеркивает, что следует учитывать, поскольку приверженность организации является частью личности, полное погружение работника в труд, даже при высокой зависимости от него, может вызвать развитие профессиональных деформаций. Это, в свою очередь, может привести к уменьшению удовлетворенности работой, профессиональному выгоранию, возникновению межличностных профессиональных конфликтов, отказу от признания значимости организации для работника и переходу от безусловной организационной приверженности персонала к относительной [69].

Тем не менее, О.Н. Демушина [17] выделяет факторы, влияющие на уровень лояльности персонала:

1. Организационные факторы:

1.1. Внимание и участие со стороны компании. Рассматривается, что внимание и забота являются своего рода вознаграждением за лояльность. Сотрудники воспринимают уровень поддержки организации как меру того, насколько их вклад ценится. Это включает не только финансовые поощрения, но также уступки руководства в ответ на запросы персонала, поддержку в сложных ситуациях и обеспечение всем необходимым на рабочем месте. Исследования подтверждают положительную связь между организационной поддержкой и лояльностью, что является одним из редких факторов, не вызывающих разногласий в теоретической литературе [17].

1.2. Особенности организационной культуры. Здесь отмечается любопытная закономерность. В компаниях с патерналистской организационной культурой забота о персонале может быть воспринята как должное и не оказывать влияния на повышение лояльности. Однако изменение поведения организации по отношению к сотрудникам в такой ситуации с большой вероятностью приведет к снижению лояльности персонала [17].

1.3. Заработная плата и бонусы. Уровень материального вознаграждения представляет собой один из наиболее нестабильных факторов, влияющих на лояльность персонала. Многие сотрудники проявляют преданность организации, даже при минимальном материальном стимулировании, в то время как другие готовы покинуть компанию или предать ее интересы в обмен на значительное материальное вознаграждение за свой вклад. Согласно мнению исследователей в области лояльности, задержки в выплате заработной платы создают давление на работников, формируя у них убеждение, что организация использует их и недостойна доверия. В результате работники утрачивают доверие к организации. К.В. Харский подчеркивает, что несвоевременная оплата труда может вызвать нелояльность сотрудников, мотивируя их на совершение должностных преступлений, включая кражи и другие правонарушения [17].

Однако отсутствует непосредственная зависимость между уровнем оплаты труда и лояльностью персонала. Сотрудники, заявляющие о своей удовлетворенности заработной платой, могут быть как лояльными, так и нелояльными. Следует учитывать, что материальные факторы являются крайне нестабильными воздействующими на лояльность персонала, и их воздействие зависит от индивидуальных принципов и ценностей каждого сотрудника [17].

Для достижения преданности необходимо, чтобы оплата труда была справедливой. В случае, если сотрудник приносит значительные выгоды компании, но сталкивается с несправедливым или несоразмерным его вкладу материальным стимулированием, его пребывание в данной организации может быть краткосрочным. Работодатель должен поддерживать стремление подчиненного к финансовому росту, позволяя ему зарабатывать в соответствии с его должностными обязанностями, навыками и уровнем компетентности [17].

1.4. Организационная справедливость. В корпоративной среде сотрудники сталкиваются с тремя аспектами справедливости:

дистрибутивной (оценка эквивалентности результатов усилий человека или референтной группы), процедурной (честность процессов принятия решений) и межличностной (справедливость взаимодействия между участниками). Эти три формы влияют на общее восприятие сотрудником справедливости внутри организации. Общее мнение сотрудника по этому вопросу, в свою очередь, связано с уровнем его лояльности к организации. Многие работники рассматривают недовольство и несправедливость в руководстве как потенциальные причины для смены места работы. Напротив, когда сотрудники в организации воспринимают, что результаты их труда справедливо оцениваются (дистрибутивная справедливость), процессы принятия решений внутри компании справедливы и прозрачны (процедурная справедливость), а также существует справедливое и уважительное взаимодействие между коллегами и руководством (межличностная справедливость), это формирует у них положительное общее восприятие справедливости в организации. Это в свою очередь укрепляет связь сотрудника с компанией, создавая чувство принадлежности и уважения. Сотрудники, ощущающие справедливость, более склонны проявлять лояльность, преданность и долгосрочное вовлечение в дела компании [17].

1.5. Тип лидерского поведения руководителя. В контексте лидерского поведения в организации можно выделить три основных стиля: авторитарный, демократический и либеральный. Проведенные исследования, посвященные вопросам лояльности, не устанавливают четкой связи между стилем лидерства и преданностью сотрудников. Фактор, способствующий формированию лояльности, заключается в истинном уважении со стороны руководителя. Независимо от выбранного стиля управления, важно, чтобы он соответствовал контексту коллектива и особенностям организации. Степень уважения со стороны сотрудников больше зависит от взаимоотношений и поведения руководителя, чем от конкретного стиля управления.

Удовлетворенность руководством является предпосылкой для формирования лояльности, при этом недовольство руководителем может

оказывать отрицательное воздействие на уровень преданности. Однако при анализе этого фактора важно различать лояльность к личному руководителю и лояльность к организации. Сотрудник, преданный конкретному руководителю, не всегда обладает характеристиками лояльного персонала по отношению к компании в целом [17].

1.6. Разнообразие в содержании работы и её степень напряжённости играют важную роль для многих людей, которым важно, чтобы труд предоставлял ощущение движения и изменений. Они высоко ценят возможность встречать новые впечатления, устанавливать новые контакты и приобретать новые знания. Именно по этой причине в современных крупных компаниях наблюдается увеличение популярности практики ротации персонала. Для формирования лояльности важно, чтобы работа была для сотрудника интересной. Важно учесть, что слишком интенсивная нагрузка даже в интересной работе может снижать уровень лояльности. Таким образом, хотя этот фактор может не иметь существенного влияния на уровень лояльности, отсутствие разнообразия или чрезмерная напряжённость в работе могут привести к уменьшению уровня лояльности [17].

1.7. Возможности для карьерного роста и профессионального развития представляют собой важный интерес для большинства сотрудников в современных компаниях. В наше время многие работники стремятся к подъёму по карьерной лестнице и активно привлекаются к обучению. Для многих современных представителей молодежи успешность связывается с достижением высоких карьерных позиций, а обучение рассматривается как ключевой инструмент для достижения этого успеха. Эта динамика особенно важна для молодых сотрудников, и её значение, как правило, снижается по мере их старения. Возможности для карьерного роста и обучения внутри организации являются факторами, способствующими укреплению лояльности персонала. Тем не менее, когда сотрудники осознают, что компания не способна полностью раскрыть их потенциал, они часто начинают искать другие места работы, где смогут реализовать свои

способности, что в свою очередь снижает их уровень лояльности [17].

1.8. Внешний престиж организации. Внешний статус организации, её успехи, известность и авторитет в деловых кругах создают основу для развития чувства гордости у её сотрудников. Это чувство гордости, в свою очередь, оказывает воздействие на уровень лояльности персонала. Обратное, нелояльный сотрудник не испытывает гордости по отношению к своему предприятию. Здесь не столь существенно, насколько организация фактически обладает престижем; главное, чтобы сотрудники воспринимали её как престижную, таким образом, укрепляя свою лояльность. У тех, кто считает свою компанию не престижной, наблюдается снижение уровня лояльности. Для формирования у персонала чувства гордости в отношении своей организации, руководство должно приложить значительные усилия и ресурсы: компания должна быть легко узнаваемой, заслуживать признание в обществе и обладать безупречной репутацией [17].

1.9. Автономия сотрудников. Автономия сотрудников может иметь различные формы: от согласования индивидуальных графиков работы, частичной работы на дому до выработки сотрудниками собственных методов в достижении поставленных целей. При предоставлении автономии сотрудникам менеджменту организации важно принять решение относительно допустимых границ их свободы, чтобы она не стала чрезмерной и не повредила рабочему процессу. По мнению В.И. Доминьяка, субъективная оценка сотрудником уровня собственной свободы связана с лояльностью. Возможность для него самостоятельно планировать свою работу, минимальный уровень контроля руководства повышает лояльность. Представляется, что уровень самостоятельности в планировании работы и принятии решений у нелояльных сотрудников гораздо ниже, чем у лояльных [17].

Возможно, это связано с более высоким уровнем ответственности лояльных сотрудников, но есть вероятность, что постоянный контроль руководства становится причиной снижения лояльности для некоторых

работников[17].

1.10. Долгосрочное планирование и оглашение планов. Чтобы сотрудник чувствовал лояльность к организации, важно, чтобы он имел уверенность в своем долгосрочном будущем в компании. Когда компания разрабатывает долгосрочные планы и вовлекает персонал в их осуществление, это обеспечивает уверенность сотрудников в своем будущем внутри организации. Согласно исследованиям [67] на предприятиях, применяющих принципы японского менеджмента, высокий уровень лояльности объясняется использованием системы долгосрочного планирования. Это создает у сотрудников ощущение стабильности и защищенности, что способствует сохранению их преданности. Большинство сотрудников, проявляющих высокую лояльность, знакомы с долгосрочными планами организации, подтверждая тем самым связь между лояльностью и планированием. Разработка и обсуждение планов с сотрудниками способствует укреплению их лояльности [17].

1.11. Правила и требования. В каждой организации существуют определенные нормы, правила и стандарты для сотрудников, которые формируются в ходе трудовой деятельности или устанавливаются руководством. Совокупность этих организационных правил может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на уровень лояльности персонала. Для того чтобы сотрудники проявляли преданность организации, важно, чтобы они осознавали, что требования руководства не являются произвольными или попыткой продемонстрировать свою власть, а скорее необходимы для эффективной организации работы и обеспечения качества продукции или услуг. Независимо от строгости данных правил, их соблюдение может благоприятно сказываться на уровне лояльности персонала. Важно отметить закономерность: в организациях с более гибкой структурой, где меньше жестких правил и требований, сотрудники чаще проявляют лояльность [17].

1.12. Ценности. Ценности в организации выражаются в убеждениях и

принципах, сформированных за годы её существования. Эти ценности устанавливаются руководством компании, и со временем становится ясным, как эта приверженность влияет на успехи или неудачи в бизнесе. Сотрудники знакомы с утвержденными ценностями и сами выбирают, следовать им или нет. Даже если сотрудник не разделяет утвержденные ценности, его решение продолжать работу в компании может быть обусловлено различными причинами. Однако в таком случае его отношение к организации будет ухудшаться, а лояльность уменьшаться [17].

1.13. Качество продукции или услуг, создаваемых сотрудниками, имеет важное значение, учитывая их прямое влияние на успех организации. Они несут ответственность за результаты деятельности, формируют и реализуют продукт, привлекая внешние ресурсы. Для многих сотрудников существенно понимание того, что их компания приносит обществу пользу, и что её деловые партнеры и потребители довольны качеством продукции или услуг. Предположительно, этот аспект способствует повышению лояльности персонала [17].

2. Персональные факторы:

2.1. Пол. Согласно В.И. Доминяку, со ссылкой на иностранных авторов, отмечается, что женщины обычно проявляют большую преданность организации по сравнению с мужчинами. Вероятно, это объясняется особенностями женской психологии. Однако, следует рассматривать пол скорее, как предпосылку лояльности. Благодаря психологическим особенностям, женщины более отзывчивы к влиянию факторов, влияющих на лояльность персонала. Если в организации созданы благоприятные условия для формирования лояльности, женщины, вероятно, будут более лояльными. Предполагается, что в компаниях с неблагоприятными условиями, отрицательно воздействующими на лояльность персонала, доля нелояльных женщин может быть выше, чем у мужчин [17].

2.2. Возраст. Большинство исследователей отмечают положительную корреляцию между возрастом сотрудника и организационной лояльностью.

Однако данное утверждение вызывает сомнения. Возможно, высокая лояльность сотрудников старшего возраста обусловлена не возрастом, а другими факторами, такими как стаж работы, ограниченные возможности альтернативного трудоустройства (у старших сотрудников меньше шансов найти другую работу) и т.д. [17].

2.3. Должность. Исследования выявляют связь между занимаемой должностью и уровнем организационной лояльности. Высокий статус должности способствует укреплению лояльности. Вероятно, этот фактор, так же как и возраст, связан с другими обстоятельствами. С ростом в должности сотрудника увеличивается его удовлетворенность уровнем заработной платы и важностью в организации, что благоприятно влияет на уровень лояльности. Возможна и обратная зависимость: не должность обеспечивает повышение лояльности, а наоборот, на определенный должностной уровень HR-служба отбирает наиболее лояльных сотрудников, так как они обладают необходимыми качествами для более ответственной работы. Таким образом, высокопоставленных сотрудников целесообразно набирать внутри организации, так как они знакомы с особенностями компании и уже преданы ей [17].

2.4. Образование. Существует различные точки зрения на связь уровня образования с организационной лояльностью. С одной стороны, некоторые исследователи предполагают, что образование может снижать уровень лояльности персонала. Это обусловлено тем, что общие знания могут повысить ценность сотрудника на рынке труда по сравнению со специфическими навыками, необходимыми только в конкретной организации, и также формировать готовность сотрудника к возможности смены места работы. С другой стороны, более последние исследования указывают на косвенное положительное воздействие уровня образования на организационную лояльность через повышение уровня оплаты труда [17].

2.5. Семейное положение. Вопрос о связи семейного положения с организационной лояльностью остается дискуссионным среди

исследователей. Некоторые данные подтверждают, что семейное положение влияет на уровень лояльности. Многочисленные исследования показывают, что женатые сотрудники проявляют большую преданность. Это объясняется тем, что семейные обязательства, включая заботу о детях и иных иждивенцах, оказывают существенное влияние на потребность в стабильности и желание продолжать трудовую деятельность в данной организации [17].

2.6. Стаж работы. Исследования указывают на существование взаимосвязи между лояльностью и стажем работы. При начале трудовой деятельности уровень лояльности может снизиться, что, вероятно, связано с адаптацией сотрудника. Однако при благоприятных условиях после завершения периода адаптации начинается постепенный рост лояльности. Наиболее высокий уровень лояльности характерен для сотрудников с опытом работы в организации более 10 лет [17].

2.7. Удовлетворенность условиями труда. К.В. Харский обращает внимание на связь между организационной лояльностью и удовлетворенностью условиями труда. В последние десятилетия в России это влияние стало более заметным. В советское время условия труда разделялись на вредные и невредные. Сегодня требования к рабочим условиям значительно возросли, и считается нормой, когда компания предоставляет сотрудникам комфортные условия, такие как кондиционеры, отопительные системы, чистая питьевая вода и доступ к оздоровительным учреждениям. Уровень требований к условиям труда может различаться у сотрудников, и при оценке удовлетворенности ими важно учитывать субъективное мнение сотрудников, а не только показатели аттестации рабочих мест [17].

2.8. Социальная вовлеченность в организацию. Человек, будучи общественным существом, неизбежно учитывает свое окружение. Социальная вовлеченность привлекает внимание, поскольку она существенно влияет на настроение и работоспособность сотрудника, а также на его желание продолжать трудовую деятельность или наоборот. Этот фактор

может оказывать разное воздействие на уровень лояльности. Например, отсутствие положительных эмоциональных связей, конфликты и недопонимание в коллективе могут негативно влиять на лояльность, в то время как высокая социальная вовлеченность, поддерживаемая дружным и сплоченным коллективом, способствует укреплению лояльности [17].

2.9. Влияние референтной группы. Этот фактор тесно связан с предыдущим. Референтной группой считается та, чьи нормы и ценности индивид разделяет, и по которой он ориентируется. Если в рабочей среде формируется такая группа, сотрудник начинает поддаваться ее влиянию. В этой ситуации его лояльность существенно зависит от отношения к организации других сотрудников [17].

2.10. Реализация ожиданий. Реализация ожиданий в организации связана с реальным опытом сотрудника и разницей между тем, с чем он сталкивается на работе (получая положительный или негативный опыт), и тем, что он ожидал. Исследования указывают, что связь между этим фактором и организационной лояльностью персонала не всегда проявляется. Некоторые сотрудники, даже если были разочарованы в своих ожиданиях от организации, остаются лояльными [17].

2.11. Личная значимость в организации. Каждый сотрудник стремится ощущать, что его работа приносит пользу. Когда коллеги обращаются за помощью, руководство поощряет, а клиенты и партнеры довольны работой, человек начинает чувствовать, что его вклад имеет значение. Такая уверенность создает стимул оставаться в компании на протяжении длительного времени, способствуя повышению уровня лояльности персонала [17].

2.12. Ролевой конфликт. Ролевая неопределенность и ролевой конфликт отрицательно влияют на преданность сотрудников. В настоящее время наиболее распространенный тип ролевого конфликта – противоречие между трудовыми и вне трудовыми интересами. Для современной молодежи важны аспекты жизни, не связанные с работой. В то время как они стремятся

построить карьеру, они также ценят свое свободное время. Отсутствие баланса между личными потребностями и требованиями работы может снизить уровень лояльности. Роль в данном конфликте также играет отношение работодателя к вне трудовым обязанностям сотрудника, и социальная поддержка на работе может смягчить степень конфликта [17].

2.13. Коммуникативная компетентность. Коммуникативная компетентность, приобретенная в процессе естественного общения или специального обучения, означает способность осуществлять речевую деятельность в соответствии с коммуникативными целями. Она включает в себя знание языка, грамматики, лексики, а также умение адаптировать высказывание к различным условиям и адресатам. Коммуникативная компетентность косвенно связана с лояльностью персонала, поскольку влияет на другие факторы. Обладание этим качеством облегчает адаптацию к новой среде, позволяет легко устанавливать контакт с коллективом и снижает возможность конфликтов на рабочем месте, способствуя повышению уровня лояльности [17].

3. Внеорганизационные факторы:

3.1. Влияние семейных и дружеских установок рассматривается как воздействие внешней референтной группы, способной оказать гораздо сильное воздействие на мнение сотрудника, чем многие организационные факторы, включая социальную поддержку внутри компании. Как правило, близкие работников, проявляющих высокую лояльность, поддерживают их выбор места работы. Таким образом, положительные установки семьи и друзей стимулируют повышение уровня лояльности персонала. Остается открытым вопрос, влияют ли негативные установки семьи и друзей на уровень лояльности персонала. Супружеская поддержка, особенно, рассматривается как важный фактор, способствующий укреплению лояльности сотрудника [17].

3.2. Благоприятные возможности для альтернативной занятости рассматриваются как фактор, оказывающий негативное воздействие на

лояльность персонала. Этот фактор позволяет сотруднику почувствовать, что у него нет особой потери, и он не обязан удерживаться на текущем месте работы и в текущей компании. Это создает впечатление, что текущее место работы не является лучшим возможным вариантом, и сотрудник может достичь больших успехов где-то еще [17].

Таким образом, рассмотрев социально-психологические особенности формирования корпоративной преданности сотрудников, через факторы влияющие на уровень приверженности работников к компании, принимая во внимание цели и задачи исследования, обусловленные проведением организационного консультирования малочисленной группы работников коммерческой организации, иными словами принимая во внимание качественный анализ выборки, констатирующий эксперимент будет проведен исходя из следующих критериев корпоративной преданности.

Идентификация работника с целями компании. Когда работник четко осознает и идентифицирует себя с целями компании, он лучше понимает, куда движется организация и как его личные усилия вписываются в этот контекст. Кроме того, идентификация с общими целями стимулирует сотрудника. Это создает внутреннюю мотивацию и увлеченность, поскольку работник видит, как его усилия прямо влияют на достижение общих целей компании. Когда цели индивида согласованы с целями компании, это способствует формированию эффективной команды. Работники, идентифицирующиеся с общими задачами, часто лучше сотрудничают, обмениваются идеями и дополняют друг друга, что способствует формированию единого видения и ценностей. Это помогает укрепить корпоративную культуру, где сотрудники чувствуют себя частью чего-то большего и важного. Работники, которые четко видят, как их личные и профессиональные цели соответствуют целям компании, чаще всего остаются лояльными. Это способствует стабильности в команде и снижает текучесть кадров.

Вовлеченность сотрудника в дела компании. Вовлечённые сотрудники

обычно более лояльны своей компании. Когда они чувствуют себя важными, видят цель своей работы и вклад в общий успех, вероятность того, что они останутся в организации, повышается. Они готовы вложить больше усилий и энергии в свою работу, так как она для них имеет смысл и значение. Сотрудники, вовлечённые в свою работу, менее склонны к поиску новых возможностей. Вовлеченность влияет на снижение текучести кадров. Сотрудники, чувствующие себя связанными с организацией, реже склонны искать другие места работы. Вовлечённые сотрудники часто лучше сотрудничают и взаимодействуют с коллегами. Это способствует формированию эффективных команд и повышению общей производительности. Вовлеченность часто связана с уровнем удовлетворённости сотрудников. Когда люди чувствуют себя удовлетворёнными своей работой, они более склонны к долгосрочным отношениям с компанией.

Лояльность (аффективная лояльность), как аффективная лояльность, представляет собой эмоциональную привязанность или положительное эмоциональное отношение сотрудника к организации. Аффективная лояльность создает крепкие эмоциональные связи между сотрудником и организацией. Эти связи способствуют формированию глубокой преданности, основанной на позитивных эмоциях и вовлеченности. Когда сотрудник испытывает положительные эмоции по отношению к компании, он более склонен к преданности и готовности вкладывать усилия в достижение общих целей. Аффективная лояльность создает прочный эмоциональный связующий фактор, который снижает вероятность того, что сотрудник решит уйти. Эмоциональная привязанность создает барьеры для поиска других возможностей. Сотрудники с высоким уровнем аффективной лояльности могут влиять на формирование позитивной организационной культуры. Они могут стать эмоциональными лидерами, вдохновляющими коллег и способствующими благоприятному рабочему окружению. Эмоционально лояльные сотрудники часто более открыты к сотрудничеству

с коллегами. Это может повысить командный дух и сплоченность, что благоприятно сказывается на общей преданности организации.

Помимо рассматриваемых основных компонентов преданности, стоит уделить внимание удовлетворенности работников условиями труда в компании. Дж. Мейер и Н. Аллен ввели изменения в шкалу длительного компонента преданности. Ученые добавили в нее два под измерения: личная жертва и отсутствие альтернатив. В основе каждого из компонентов преданного отношения к организации лежит степень удовлетворения ведущего мотива. Таким образом, удовлетворение ведущих мотивов, как условий труда можно рассматривать как один из факторов ее формирования преданности работников [13]. Кроме того, удовлетворённые сотрудники часто более продуктивны и мотивированы. Они стремятся достигать лучших результатов, так как чувствуют, что их усилия ценятся и важны для организации.

Важным фактором, составляющим стремление работника сохранять членство в группе, воспринимать то, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и способствовать эмоциональной привязанности к группе, является также коррелят групповая сплоченность [49]. Разделяя общие ценности, люди переживают солидарность, оказываются более высоко мотивированными [82]. Высокая групповая сплочённость может сделать коллектив более устойчивым к переменам и трудностям. Сотрудники, чувствующие поддержку со стороны коллег, могут легче преодолевать трудности, что способствует поддержанию их корпоративной преданности.

Среди социально-психологических факторов организационной приверженности можно выделить доверие к организации (Chen, Aryee, Lee, 2005). Дж. Габарро определяет доверие как уровень открытости между двумя людьми и уверенность, что другой человек не будет совершать противоправных действий в отношении первого [41]. Интерпретируя на организационную сферу интересов, работник, доверяющий своей компании,

стремится максимально качественно выполнять свою работу, чтобы не подвести свою организацию и возложенное на него доверие.

Кроме того, корпоративная преданность связана с тем, как сотрудник воспринимает внешний престиж организации, ее репутацию. Если организация становится успешной, сотрудник с легкостью идентифицирует себя с ее репутацией и целями [41].

Важно отметить, что восприятие поддержки среди сотрудников формируется благодаря применению соответствующей политики и методов управления человеческими ресурсами. Эти методы включают в себя активное участие персонала в процессе принятия решений, обеспечение возможностей для профессионального роста и установление справедливой системы вознаграждения [41].

Таким образом, можно выделить следующий критерий – организационная справедливость. Представители теории «справедливого обмена» считают, что результатом воспринимаемой работником несправедливости обменов являются изменения в поведении, причем изменения тем большие, чем меньше, по оценке работника, та выгода, которую он получает в обмен на свой вклад в работу организации. Обнаружены значимые связи между восприятием работниками справедливости системы оплаты и справедливости решений по продвижению по службе и уровнем их приверженности организации [46]. Таким образом, ведущие к негативным последствиям (снижение зарплаты, потеря работы) решения не будут значимо влиять на приверженность, если они проводятся справедливо (без предвзятости) и «прозрачно» [41].

Существуют три вида справедливости, положительно связанных с приверженностью к организации:

Дистрибутивная справедливость отражает, насколько сотрудник считает последствия своей работы, такие как вознаграждения и признание, справедливыми. Эти последствия включают уровень заработной платы, объем работы, требования и степень ответственности.

Процедурная справедливость зависит от наличия формальных процедур в организации и того, насколько эти процедуры учитывают потребности сотрудника. Эти формальные процессы характеризуются тем, насколько решения, касающиеся работы, основаны на полной и беспристрастной информации, а также насколько сотрудникам предоставляется возможность задавать вопросы и оспаривать решения.

Интерактивная справедливость означает, насколько сотрудник воспринимает, что его руководитель учитывает его потребности и объясняет мотивы своих решений при принятии решений [41].

Принимая во внимание вышеизложенное, в том числе цели исследования и характер выборки, в дальнейшей работе будет проведен констатирующий эксперимент направленный на исследование уровня выраженности корпоративной преданности работников к компании последующим ключевым критериям ее формирования: удовлетворенность, позитивное отношение (аффективная лояльность), идентификация (следование ценностям и нормам компании), социальная вовлеченность и воспринимаемая поддержка, групповая сплоченность, восприятие внешнего престижа компании, организационная справедливость и доверие к компании.

1.3. Возможности применения организационного консультирования как средства формирования корпоративной преданности сотрудников

Организационное консультирование, по мнению некоторых исследователей, возникло в связи с развитием рыночных отношений [59], в то время как другие видят его корни в период промышленной революции [57]. Формирование традиции организационного консультирования пришло с развитием концепции организационного развития в начале 60-х годов. Эта концепция подчеркивает необходимость использования ресурсов собственной организации, включая деловой, интеллектуальный и творческий потенциал всех ее сотрудников для целенаправленного изменения [59].

Термин «консультирование» означает совокупность процедур, направленных на помощь людям в разрешении проблем и принятии решений относительно профессиональной карьеры, брака, семьи, совершенствования личности и межличностных отношений. Более широко, это профессиональное отношение квалифицированного консультанта к клиенту, часто представленное как «личность-личность». Цель консультирования заключается в помощи клиентам в осознанном разрешении эмоциональных и межличностных проблем, понимании событий в их жизни и достижении поставленных целей на основе осознанных выборов [36].

Основными положениями консультирования являются следующие тезисные моменты:

1. Консультирование помогает человеку выбирать и действовать по собственному усмотрению.
2. Консультирование помогает обучаться новому поведению.
3. Консультирование способствует развитию личности.
4. В консультировании акцентируется ответственность клиента, т.е. признается, что независимый, ответственный индивид способен в соответствующих обстоятельствах принимать самостоятельные решения, а консультант создает условия, которые поощряют волевое поведение клиента.
5. Сердцевиной консультирования является «консультативное взаимодействие» между клиентом и консультантом, основанное на философии «клиент-центрированной» терапии [36].

Организационное консультирование направлено на анализ ситуации в компании и поиск возможностей для проведения изменений, реорганизации и роста. Сущность организационного консультирования заключается в оказании помощи руководству в проведении структурных изменений или изменений в организационной культуре для улучшения эффективности функционирования организации [59].

Учитывая потребности различных организаций, организационное консультирование предоставляет профессиональные советы, консультации и

рекомендации по изменению и развитию бизнеса, включая аспекты организационные, финансовые, экономические и маркетинговые [57].

На российском рынке существует несколько направлений организационного консультирования, таких как совершенствование организационных структур, мотивационные системы управления персоналом, управление продажами, формирование кадрового потенциала и организационной культуры, стратегическое и операционное планирование, финансовый менеджмент [57].

Важно отметить, что организационные консультанты выступают в роли специальных агентов изменения и развития бизнеса, проводя системный анализ ситуации и применяя техники активизации групповых решений. Их цель - стимулировать эффективные управленческие идеи и активизировать человеческие ресурсы организации. Консультанты помогают в мотивации персонала, командообразовании, оптимальной расстановке кадров и других аспектах управления. Технология консультирования по процессу (процессуальное консультирование) предполагает содействие организации в ее самодиагностике, выработке собственных способов реагирования и самооценке результатов внедрения решений [59].

Несмотря на то, что некоторые специалисты могут отказываться признавать психологический характер работы оргконсультанта, анализ реальной практики показывает, что многие консультанты на рынке обладают психологическим образованием. Эффективность консультирования, в значительной степени, зависит от успешного построения взаимоотношений между консультантом и клиентом, где психологические знания становятся ключевым фактором успеха.

Важно отметить, что руководители, становясь клиентами консультантов, часто связывают свои трудности, прежде всего, с психологическими аспектами, а затем уже с организационно-экономическими задачами. Некоторые из них могут не осознавать эту тенденцию. Таким образом, организационное консультирование тесно

переплетено с психологической работой, поскольку психологический компонент деятельности консультанта проявляется в процессе консультирования.

Учитывая возникающий диссонанс взаимоотношений психологического и организационного консультирования сравнительный анализ представлен в таблицу4 этих двух методов помощи.

Таблица 4. – Сравнительный анализ психологического и организационного консультирования

Критерии	Организационное консультирование	Психологическое консультирование
Объект преобразования	Коллектив (большая группа) [63].	Личность человека [77].
Цели консультирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способствовать развитию организации в целом путем улучшения качества руководства и увеличения личной производительности каждого сотрудника организации. 2. Повысить личную компетентность (управленческую и социальную) руководителей. 3. Развивать навыки эффективного мышления, обеспечивающего системно решение проблем и задач организации. 4. Создать условия для эффективного принятия решения в сфере организационного развития. 5. Формировать навыки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способствовать изменению поведения, чтобы клиент мог жить продуктивнее, испытывая удовлетворенность жизнью. 2. Развивать навыки преодоления трудностей при столкновении с новыми жизненными обстоятельствами и требованиями. 3. Обеспечивать эффективное принятие жизненно важных решений. 4. Развивать умение завязывать и поддерживать межличностные отношения. 5. Облегчить реализацию и повышение потенциала личности. 6. Создать условия для

Продолжение Таблицы 4

	<p>коммуникаций (организация-личность, руководитель – подчиненные, сотрудники-сотрудники), необходимые для эффективного взаимодействия между сотрудниками.</p> <p>6) Способствовать развитию корпоративной культуры и повышению лояльности персонала организации.</p> <p>7) Способствовать психологическому благополучию руководителей и сотрудников организации [33].</p>	<p>достижения поставленной цели на основе осознанного выбора при разрешении проблем эмоционального и межличностного характера [33].</p>
<p>Специфика формирования запроса консультирования</p>	<p>Запрос формируется руководителем организации при, чаще всего отсутствии заинтересованности членов коллектива [55]</p>	<p>Запрос формируется исключительно индивидом самостоятельно [55].</p>
<p>Процесс формирования контакта</p>	<p>Задача консультанта обеспечить возникновение хорошего контакта между членами коллектива [55].</p>	<p>Задача консультанта сформировать личный, тесный, насыщенный с клиентом [55].</p>
<p>Специфика консультативного процесса</p>	<p>Консультант занимает активную в физическом и психическом отношении позицию в попытке показа товара более «пассивному» клиенту – «работа стоя» [55].</p>	<p>Терапевт-консультант сохраняет выжидательную позицию, кажущуюся неподвижной в отличие от клиента, который постоянно что-то делает, к чему-то движется (телесно и духовно) – «работа сидя» [55].</p>
<p>Предполагаемый результат</p>	<p>Преобразование организации через подготовку, внедрение и/или оценки планируемых или</p>	<p>Решение клиентом значимых для себя жизненных задач [33].</p>

Окончание Таблицы 4

	<p>проведенных организационных изменений (управление изменениями), улучшения системы управления персоналом, разработку и осуществления мер по совершенствованию [55].</p> <p>различных сторон деятельности организации, для повышения эффективности функционирования персонала и организации в целом [33].</p>	
--	--	--

Таким образом, психологическое консультирование сосредоточено на личности человека, тогда как организационное на большой группе, которая одновременно является как объектом преобразования оргконсультанта, так и предметом его работы [63].

Л.В. Оконечников выделяет четыре вида организационного консультирования: экспертное, обучающее, проектное и процессное [57].

Экспертное консультирование заключается в том, что консультант самостоятельно осуществляет диагностику проблем в организации, разработку решений по их устранению и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится к тому, чтобы обеспечить консультанту доступ к необходимой и достаточной информации для проведения оценки.

Обучающее консультирование предполагает сбор консультантом идей, анализ решений и подготовку почвы для их возникновения за счет предоставления клиенту соответствующей теоретической и практической информации в форме лекций, семинарских занятий, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т. д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанном выборе целей, программы и формы обучения, формировании учебных групп.

Проектное консультирование предусматривает сопровождение проекта консультантом от начала и до завершения (или достижения устойчивой тенденции нужных изменений).

Процессное консультирование. Метод «консультирование по процессу» был разработан в 1940–1950-х гг. в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое поведение. Поэтому консультирование по процессу предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации, так как процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу [57].

Рассматривая организационное консультирование как средство формирования преданности работников, выделим основные преимущества этой формы работы:

1. Организационное консультирование позволяет рассматривать ситуацию с разных аспектов функционирования организации.
2. Организационное консультирование позволяет диагностировать проблемные моменты, возникающие в рабочих ситуациях, влекущие недовольство работников, и путем их устранения способствовать нормализации рабочей ситуации.
3. Организационное консультирование представляет собой последовательный процесс преобразования позиции работника, обеспечивающий формирование эффективных средств мыслительной деятельности, которые являются инструментарием для развития организации.
4. Организационное консультирование нацелено на освоение эффективных коммуникаций, что обеспечивает повышение эффективности

совместной деятельности и, как следствие, повышение лояльности к организации.

5. Организационное консультирование опирается на возможности персонала, а не на его ограничения. Направленность на личный рост и стимулирование потребности в саморазвитии работников способствует снятию личностных проблем.

6. Организационное консультирование позволяет разработать уникальную стратегию решения вопроса повышения корпоративной преданности работников применительно к конкретной исследуемой организации. Оргконсультант трансформирует цель, поставленную клиентом, в комплекс конкретных задач и решает их практически.

7. Организационное консультирование отличается технологичностью, так как в процессе используются различные технологии (игры, анализы случаев, методы активизации личного ресурса и т.д.).

Предполагается, что организационное консультирование как форму работы с формированием корпоративной преданности сотрудников мы можем наполнить разнообразными техниками и приемами. Проблема корпоративной преданности сотрудников с точки зрения теоретического подхода освещена достаточно подробно. Но как мы видим, имеется явный недостаток практики в решении частных вопросов формирования корпоративной преданности сотрудников.

В виду того что, учитывая мировую известность и стабильность ПАО «Газпром», ряд факторов, влияющих на уровень лояльности, такие как заработная плата и бонусы, внешний престиж и качество выпускаемой продукции уже возможно рассматривать в положительном значении, наибольший интерес представляет исследование коренных причин, влияющих на формирование преданности через призму факторов, препятствующих их формированию.

Полагаем возможным обратиться к сути подходов в организационном консультировании. Особый интерес в контексте настоящей работы вызывают

конструкционистские подходы.

Гребнюк Е.Г. в статье «Конструкционистские подходы в организационном консультировании» представлен анализ четырех подходов к работе с организациями, базирующихся на принципах социального конструкционизма. Идея социально конструируемого, intersubjectивного знания смещает фокус внимания с оценки и обучения сотрудников на контекст их взаимодействия, коммуникативные практики [16].

Метод «позитивного исследования» предлагает опираться в процессе изменений на «позитивное ядро» организации — опыт успеха и сильные стороны. На основе этого опыта формулируется образ предпочитаемого будущего, выстраивается путь его воплощения в жизнь [16].

«Ориентированный на решение корпоративный коучинг» также работает с опорой на те знания и навыки, которые дают результат. Он предлагает принципы постановки вопросов и целей, которые помогают конструировать решение [16].

Теория «диалогического Я» рассматривает человека как «общество в обществе» — множество голосов и позиций, находящихся в процессе взаимодействия. В рамках данной концепции был предложен «метод командной конфронтации», выявляющий доминирующие и девиантные позиции в команде, а также осуществляющий изменения в её работе на основе этих альтернативных точек зрения [16].

Нарративный подход предлагает принципы работы в не-экспертной позиции, уважительной к локальному знанию и уникальному опыту людей в организации. Он дает ориентиры относительно того, как учитывать политические аспекты работы и культурный контекст, задействовать принципы нарративного структурирования опыта с пользой для людей и организаций [16].

Итак, рассмотрев специфику понятия организационное консультирование и некоторые подходы в его применении, принимая во внимание проблематику нашего исследования по формированию

корпоративной преданности работников на наш взгляд в дальнейшей работе целесообразно было придерживаться подхода в методе «позитивного исследования». Иными словами, переводя фокус внимания на позитивные качества компании и достижения коллектива, мы планировали обойти основное сопротивление коллектива реализуемой программе организационного консультирования.

Таким образом, при организации формирующего эксперимента, проводимого в форме реализации программы организационного консультирования работников по формированию корпоративной преданности к компании, нами были использованы следующие методы работы:

1. Исследование коренных проблем отдельной личности (диагностическое интервью).
2. Обсуждение основных проблемных вопросов, возникающих в процессе работы (групповая дискуссия).
3. Проработка проблемных ситуаций в контексте опыта «чужих» ролей (ролевая игра).
4. Поиск позитивных сторон (SWOT-анализ).
5. Работа над сплочённостью группы (повышение адекватности в анализе себя, партнера по общению, групповой ситуацией в целом) (социально-психологическое занятие).

Выводы по Главе 1

На основании теоретического анализа литературы по проблеме исследования можно сделать следующие выводы:

1. В источниках, используемых для анализа, понятие преданности работников компании описано полно и разнообразно. Зарубежные психологи определяли его как устойчивую привязанность работника к своей компании, как одного из измерений организационной эффективности. Отечественные ученые как отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. При этом важно выделить эмоциональный аспект определения понятия то, насколько люди чувствуют свою принадлежность или привязанность к организации или ее подразделениям. В этом контексте наиболее точно определение Дж. Майер и Аллен. На основе его корпоративная преданность в настоящей работе понимается, как совокупность 3 компонентов: аффективное обязательство (аффективная привязанность к организации), обязательство, ориентированное на последствия и нормативное обязательство (связь через морально-этические убеждения).

2. Исследователи выделяют два подхода к рассмотрению феномена преданности установочный (аттитюдный) и поведенческий. Установочным (аттитюдным) приверженность определяется как желание оставаться членом организации, прилагать максимум усилий в интересах организации и принимать ценности компании как свои собственные. Поведенческий понимает приверженность как поведение, соотносящееся с действием человека по поступлению на работу и продолжению работы в компании. При этом поведенческий подход позволяет прогнозировать форму уклоняющегося поведения, частоту увольнений работников из организации, при этом не учитывает иные влияющие факторы такие как: абсентеизм; опоздания и низкую продуктивность. Таким образом, в исследование особое внимание будет уделено эмоциональной связи работников с организацией.

3. Среди российских ученых нет однозначного подхода к терминологической характеристике англоязычного понятия «commitment». Одни рассматривают его как преданность, а другие – как лояльность персонала по отношению к организации. По мнению В.В. Спасенникова преданность и лояльность персонала организации являются синонимичными понятиями, обозначающими одно и то же явление. Тогда как И.Б. Выпрямкина обращает внимание на несовпадение значений. В ее понимании преданность включает в себя также три элемента: лояльность, приверженность и идентификацию. Наиболее полной представляется позиция Л.Н. Трофимовой, которая понятия «организационная лояльность» и «приверженность» трактует как синонимичные, но понятие «лояльности» рассматривать в структуре приверженности.

4. Исходя из модели Мейера и соавторов, факторы, такие как демографические особенности, индивидуальные различия и опыт работы, могут оказывать влияние на формирование корпоративной преданности. Корреляты этой преданности включают в себя вовлеченность в работу, лояльность к профессии и удовлетворенность различными аспектами труда. Последствия же включают снижение текучести кадров, уменьшение абсентеизма, повышение производительности и другие положительные аспекты в организационном поведении сотрудников.

5. Структура корпоративной преданности сотрудников, представленная М.И. Магурой и М.Б. Курбатовой через идентификацию, вовлеченность и лояльность, играет важную роль в организационной динамике. Удовлетворенность условиями труда, введенная Дж. Мейером и Н. Алленом, добавляет два новых компонента – личную жертву и отсутствие альтернатив, учитывая влияние удовлетворения ведущих мотивов на формирование преданности. Групповая сплоченность, доверие к организации, восприятие внешнего престижа и организационная справедливость также выделяются как ключевые факторы, влияющие на корпоративную преданность сотрудников. Решения, проводимые

справедливо и прозрачно, согласно теории "справедливого обмена", могут укреплять приверженность работников. Констатирующий эксперимент планируется для более глубокого исследования уровня корпоративной преданности по различным критериям, с целью дальнейшего улучшения условий труда и организационного климата.

6. Исходя из сути понятия феномена преданности, которое невозможно отделить от личности работника, в данной работе как средство формирования преданности рассматривается организационное консультирование, а не психологическое. Потому что объектом преобразования выступает организация в контексте ее коллектива, а не отдельно взятой личности.

7. Организационное консультирование выделяется как эффективное средство формирования корпоративной преданности работников. Его преимущества включают многогранное рассмотрение организации, диагностику проблемных моментов, которые могут влиять на удовлетворенность сотрудников, и последующее устранение этих проблем. Процесс организационного консультирования способствует формированию эффективных средств мыслительной деятельности, повышению коммуникативной эффективности, а также нацелен на стимулирование личного роста и саморазвития сотрудников. Оргконсультация обладает технологичностью, используя разнообразные методы и инструменты, что делает ее гибким и адаптивным инструментом для уникального решения вопросов повышения корпоративной преданности в конкретной организации.

8. В процессе нашего исследования по формированию корпоративной преданности в процессе организационного консультирования, мы решили придерживаться метода «позитивного исследования». Этот подход фокусируется на выявлении положительных качеств компании и достижений коллектива, обходя основное сопротивление программе организационного консультирования. Для проведения формирующего эксперимента были выбраны методы, включающие диагностическое интервью, групповую

дискуссию, ролевую игру, SWOT-анализ и социально-психологическое занятие. Эти методы направлены на исследование коренных проблем личности, обсуждение рабочих вопросов, анализ ситуаций через ролевые игры, выявление позитивных сторон и работу над сплоченностью группы. Все это позволяет системно подходить к процессу консультирования и создавать благоприятную среду для формирования корпоративной преданности сотрудников.

ГЛАВА 2 Экспериментальное исследование по формированию корпоративной преданности сотрудников

2.1. Методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента

На основании теоретического анализа литературы по вопросам корпоративной преданности сотрудников нами был спланирован констатирующий эксперимент, с целью определения степени выраженности корпоративной преданности у работников ООО «Газпром газобезопасность».

Констатирующий эксперимент проводился в ООО «Газпром газобезопасность» (далее - компания). В исследовании принимали участие 15 работников компании, в возрасте 27-56 лет, из них 4 женщины и 11 мужчин.

Для реализации программы исследования мы использовали пакет методик, представленный в таблице 5.

Таблица 5. – Уровневые характеристики корпоративной преданности сотрудников

Критерии факторы корпоративной преданности сотрудников	Уровни и критериальные показатели			Методы
	Низкий	Средний	Высокий	
Индивидуальные особенности работников				
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ	Гигиенические факторы в низком значении (финансовые мотивы, признание, отношения с руководством, сотрудничество в коллективе) суммарно ниже 70	Гигиенические факторы в высоком значении (финансовые мотивы, признание, отношения с руководством, сотрудничество в коллективе) суммарно выше 70 при мотивационных факторах в низком значении (ответственность, карьера, достижение, содержание работы) суммарно выше 70	Гигиенические факторы в высоком значении (финансовые мотивы, признание, отношения с руководством, сотрудничество в коллективе) суммарно выше 70 при мотивационных факторах в высоком значении (ответственность, карьера, достижение, содержание работы) суммарно выше 70	Мотивационный тест Ф. Герцберга

<p>ПОЗИТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ (АФФЕКТИВНАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ)</p>	<p>Низкие значения эмоциональной связи с организацией на уровне интереса и озабоченности состоянием дел, гордостью за причастность к ее команде, принятием участия в решении проблем и развития организации (ниже 46)</p>	<p>Средние значения эмоциональной связи с организацией на уровне интереса и озабоченности состоянием дел, гордостью за причастность к ее команде, принятием участия в решении проблем и развития организации (46-57)</p>	<p>Высокие значения эмоциональной связи с организацией на уровне интереса и озабоченности состоянием дел, гордостью за причастность к ее команде, принятием участия в решении проблем и развития организации (57 и выше)</p>	<p>Шкала «Организационная лояльность» Методики измерения лояльности С.С. Баранской</p>
--	---	--	--	--

Продолжение Таблицы 5

<p>ИДЕНТИФИКАЦИЯ (СЛЕДОВАНИЕ ЦЕННОСТЯМ И НОРМАМ ОРГАНИЗАЦИИ)</p>	<p>Низкая степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их. Низкая степень воспринимаемой организационной поддержки</p>	<p>Средняя степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их. Средняя степень воспринимаемой организационной поддержки</p>	<p>Высокая Низкая степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их. Высокая степень воспринимаемой организационной поддержки</p>	<p>Субшкала аффективной (эмоциональной) лояльности (AffectiveCommitmentScale - ACS) Шкалы Методики «Шкала организационной лояльности» («Organizationalcommitmentscale») Дж. Мейер и Н. Аллен, Незаконченные предложения «Опросник воспринимаемой организационной поддержки» (SurveyofPerceivedOrganizationalSupport; SPOS), разработанный Р. Эйзенбергером и коллегами</p>
--	---	---	--	--

Социально-психологические условия деятельности				
СОЦИАЛЬНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ВОСПРИНИМАЕМАЯ ПОДДЕРЖКА	Низкий уровень, в котором работа предоставляет возможности для получения советов и помощи от других работников	Средний уровень, в котором работа предоставляет возможности для получения советов и помощи от других работников	Высокий уровень, в котором работа предоставляет возможности для получения советов и помощи от других работников	Подшкала «Социальная поддержка» из методики «Опросник дизайна трудовой деятельности» (WorkDesignQuestionnaire; WDQ), разработанный Ф.Моргесоном и С. Хэмфри. Перевод методики на русский язык осуществил Б.Г. Ребзуев.

Продолжение Таблицы 5

<p style="text-align: center;">ГРУППОВАЯ СПЛОЧЕННОСТЬ</p>	<p>Низкий уровень стремления сохранять членство в группе, восприятия того, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и эмоциональной привязанности к группе.</p>	<p>Средний уровень стремления сохранять членство в группе, восприятия того, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и эмоциональной привязанности к группе.</p>	<p>Высокий уровень стремления сохранять членство в группе, восприятия того, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и эмоциональной привязанности к группе.</p>	<p>«Шкала групповой сплоченности» (GroupCohesivenessScale) разработана С. Хинклем с коллегами в 1989 году (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, 1989). Перевод методики на русский язык осуществил Б.Г. Ребзуев.</p>
---	---	--	--	--

Продолжение Таблицы 5

<p>ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЕ ВНЕШНЕГО ПРЕСТИЖА ОРГАНИЗАЦИИ</p>	<p>Низкий уровень оценки работником внешнего престижа организации.</p>	<p>Средний уровень оценки работником внешнего престижа организации</p>	<p>Высокий уровень оценки работником внешнего престижа организации</p>	<p>Вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001). Перевод методики на русский язык осуществил С.А. Липатов.</p>
---	--	--	--	---

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ	Низкий уровень воспринимаемой работником честной, открытой, доверительной атмосферы в организации.	Средний уровень воспринимаемой работником честной, открытой, доверительной атмосферы в организации.	Высокий уровень воспринимаемой работником честной, открытой, доверительной атмосферы в организации.	Опросник «Организационная справедливость» (русскоязычная адаптация) С.С. Баранская
ДОВЕРИЕ К ОРГАНИЗАЦИИ	Низкий уровень убежденности работников в честности, доброте мотивов и намерений, поведенческой предсказуемости, открытости и искренности организации	Средний уровень убежденности работников в честности, доброте мотивов и намерений, поведенческой предсказуемости, открытости и искренности организации	Высокий уровень убежденности работников в честности, доброте мотивов и намерений, поведенческой предсказуемости, открытости и искренности организации	«Шкала доверия к организации» (TrustinOrganizationScale), разработана Дж. Габарро и А. Атосом (Gabarro, Athos, 1976). Перевод методики на русский язык осуществил Б.Г. Ребзуев

1. Методика «Тест мотивационной структуры» (Herzberg F.), представляет собой двухфакторную теорию мотивации - психологическую теорию мотивации, созданную в конце 1950-х годов Фредериком Герцбергом. Методика предназначена для определения структуры мотивации и выделения превалирующих факторов удовлетворенности или неудовлетворенности трудом. Опросник состоит из 28 пунктов, каждый из которых представляет собой две альтернативные ситуации. Ф. Герцбергом было выделено 2 категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. К гигиеническим относятся (внешним факторам): финансовые мотивы, общественное признание, отношение с руководством, сотрудничество в коллективе. К мотивационным (внутренним факторам): ответственность работы, карьера, достижение личного успеха, содержание работы. Интерес представляет соотношение гигиенических факторов и мотивационных. Согласно теории, Ф. Герцберга, отсутствие (или недостаточная степень присутствия) гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует персонал на повышение эффективности выполняемой работы [37].

В результате оценки произведем сложение баллов по внутренним и внешним факторам отдельно, следом сопоставим средние значения баллов по каждой позиции. В итоге о наличии неудовлетворенности работников будет свидетельствовать гигиенические факторы в низком значении. О наличии среднего уровня удовлетворенности – гигиенические факторы в высоком значении и мотивационные факторы в низком. Об удовлетворённости работой будут показательны результаты в средних значениях гигиенических и мотивационных факторов.

2. Методика измерения лояльности Шкала «Организационная лояльность» Баранской С.С. предназначена для анализа отношения

сотрудника к своей организации. Методика представляет собой опросник, состоящий из двух частей по 25 утверждений, относящихся к трем типам лояльности: организационной лояльности, лояльности профессии и лояльности труду. В связи с тем, что интерес нашего исследования предполагает изучение процесса формирования преданности работников к организации, а не к труду и профессии, в целях диагностики уровня позитивного отношения к организации (аффективной лояльности) нами взята только шкала «Организационная лояльность». Шкала «Организационная лояльность» состоит из трех подшкал: «Гордость за организацию», «Вовлеченность в дела организации» и «Нелояльное поведение», каждая подшкала содержит по пять вопросов. Уровень организационной лояльности выявляется путем суммирования баллов по трем подшкалам в соответствии с ключом. Таким образом сумма баллов ниже 46, определяет низкие значения эмоциональной связи с организацией на уровне интереса и озабоченности состоянием дел, гордостью за причастность к ее команде, принятием участия в решении проблем и развития организации. Сумма баллов в промежутке между 46 и 57 баллами, определяет средние значения эмоциональной связи с организацией на уровне интереса и озабоченности состоянием дел, гордостью за причастность к ее команде, принятием участия в решении проблем и развития организации. Сумма баллов выше 58, определяет высокую эмоциональную связь с организацией на уровне интереса и озабоченности состоянием дел, гордостью за причастность к ее команде, принятием участия в решении проблем и развития организации.

3. Анкета-опросник Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности» («Organizationalcommitmentscale»), субшкала «Аффективная (эмоциональная) лояльность», позволяет определить природу связи между работником и организацией. Методика «Шкала организационной лояльности» состоит из трех субшкал: аффективной (АЛ), нормативной (НЛ) и продолженной (ПЛ) лояльности, где аффективная лояльность представляет собой степень эмоциональной

привязанности работника к организации, нормативная лояльность, как степень ощущения обязательств перед организацией, продолженная лояльность рассматривается как связь организации и работника, основанная на осознании последним потерь, обусловленных увольнением. Авторы методики выделяют тесную связь между аффективной и нормативной лояльностью, в то время как нормативная и продолженная лояльность связаны слабо, также как и аффективная и продолженная. Таким образом данные по субшкалам возможно назвать независимыми и поэтому нами в исследовании использованы только данные по субшкале «Аффективная (эмоциональная) лояльность», которые представляют собой эмоциональную связь работника с организацией, в том числе через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их. Субшкала «Аффективная (эмоциональная) лояльность» представляет собой 6 суждений с предложением выразить степень своего согласия или несогласия с ними по 7-балльной шкале. Далее необходимо просмотреть оценки в соответствии с ключом и найти среднее арифметическое путем деления общей суммы баллов на 6. Оценки по утверждениям, отмеченным буквой R инвертируются. По мнению авторов, проводивших исследования на выборке 214 человек, нормы среднего значения, приводимые в исследовании, для этой выборки не репрезентативны, полагаем возможным использовать их в качестве справочных. Таким образом среднее значение равно 4, при стандартном отклонении 1, ключ для обработки результатов возможно представить в таблице 6.

Таблица 6. – Ключ для обработки результатов анкеты-опросника Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности»

Шкала	Минимальные значения		Максимальные значения	
	Количество баллов	Среднее значение	Количество баллов	Среднее значение
Субшкала «Аффективная (эмоциональная) лояльность»	6	1	42	7

Так, если среднее значение находится в промежутке от 1 до 3, то степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их низкая, если в промежутке от 3 до 5, то степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их средняя, если выше 5, то степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их высокая.

4. Методика «Незаконченные предложения» позволяет выявить осознаваемые и неосознаваемые установки работника, показывает его уровень идентификации с организацией, по средствам эмоциональную привязанности, чувства принадлежности и чувство гордости, возникающее вследствие членства в организации. Работникам был представлен опросник, состоящий из 25 незаконченных предложений и поставлена задача закончить предложение. При исследовании результатов исследования, 25 незаконченных предложений нами были разделены на следующие группы:

1. Эмоциональную привязанность, основанная на желании быть связанным с организацией.

1. (2). Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...

2. (3). Фраза «Командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач» означает для меня...

3. (5). Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...

4. (6). Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы...

5. (21). Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я ...

6. (22). Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на этот период, то я ...

7. (23). Мнение моих коллег для меня ...

8. (24).Когда ко мне подходит начальник...

9. (25).Люди, с которыми я работаю...

2. Принадлежность компании, принятие и разделение ее норм и ценностей.

1 (1). Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании ...

2 (4). Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован...

3 (12).Считаю, что правила, существующие в компании...

4 (13).Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, установленные в компании...

5 (14).Необходимость носить форменную одежду ...

6 (15).Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне...

7 (16).Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это...

8 (17).Защита персональных данных и корпоративной тайны это...

9 (18).Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллегам...

10 (19).На призыв принять в мероприятиях компании я обычно реагирую...

11 (20).Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне...

3. Гордость, возникающую вследствие членства в компании. Организационная идентификация...

1 (7). Как в нашей компании приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании реализованы...

2 (8). Когда я слышу из СМИ новости про свою компанию я ...

3 (9). Когда я узнал, что наша компания вошла в первую категорию, я

испытал...

4 (10).Если б мой близкий друг думал пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...

5 (11).Когда я проезжаю мимо места работы в выходной день, я думаю...

Согласно представленной классификации вопросов, получена возможность оценки и интерпретации суждения на положительные, отрицательные и нейтральные, таким образом положительное суждение – 2 балла; нейтральное суждение – 1 балл; отрицательное – 0 баллов.

Таблица 7. – Ключ для обработки результатов методики «Незаконченные предложения»

Шкалы	Кол-во вопросов	Отрицательное	Нейтральное	Положительное
Эмоциональная привязанность	9	0-5	6-12	12-18
Принадлежность	11	0-6	7-14	15-22
Гордость	5	0-2	3-6	7-10
Итого	0-13	14-32	33-50	

Исходя из полученных результатов, возможно сделать вывод об уровне идентификации работника с организацией: Так, если сумма баллов по трем шкалам находится в промежутке от 0 до 13, то степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их низкая, если в промежутке от 14 до 32, то степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их средняя, если от 33 до 50, то степень приверженности к организации через интернализацию норм и ценностей организации, а также принятие и разделение их высокая (приложение А, методика 1).

5. «Опросник воспринимаемой организационной поддержки»

(Survey of Perceived Organizational Support; SPOS), разработанный Р. Эйзенбергером и коллегами, позволяет оценить восприятие организационной поддержки работником, как фактор усиливающий внешнюю мотивацию в части следования нормам и правилам организации. В зависимости от степени, в которой работник получает от организации похвалу, поддержку или одобрение, последний будет стремиться к следованию нормам организации, поскольку большинство людей ценят и берегут хорошее отношение к себе, стараясь не совершать вещей, которые могут его испортить. Работникам был предложен опросник, состоящий из восьми предложений, в целях оценки степени согласия или несогласия с предложенными суждениями по семибалльной шкале от совершенно не согласен, до совершенно согласен. Ответы на вопросы №№: 6,7 при оценке переводятся в обратные. Таким образом, уровень воспринимаемой организационной поддержки работников низкий, если сумма всех значений находится в промежутке от 0 до 18 баллов, средний от 19 до 36 баллов и высокий от 37 и выше баллов.

6. Подшкала «Социальная поддержка» из методики «Опросник дизайна трудовой деятельности» (Work Design Questionnaire; WDQ), разработанной Ф. Моргесоном и С. Хэмфри (Morgeson, Humphrey, 2006), представлена в 77-пунктовом «Опросник дизайна трудовой деятельности» (Work Design Questionnaire; WDQ), разработанным Моргесоном и Хэмфри (2003). Опросник предназначен для измерения воспринимаемых характеристик работы, которые объединены в три широких категории: мотивационные, социальные и контекстуальные. Социальные характеристики описывают групповой и межличностный контекст, в котором выполняется конкретная работа. В категории социальных характеристик выделены следующие переменные, каждая из которых измеряется отдельной подшкалой: социальная поддержка, иницируемая взаимозависимость, получаемая взаимозависимость, взаимодействие вне организации, обратная связь от других. Перевод методики на русский язык осуществил Б.Г. Ребзуев.

В целях оценки социальной вовлеченности использована подшкала «Социальная поддержка», в части реализации работником возможности для получения советов и помощи от других работников. Работник, ощущая причастность к трудовому коллективу выше мотивирован к принятию норм и ценностей организации и стремлению следовать им. Работникам был предложен опросник, состоящий из шести пунктов, в виде высказываний, которые необходимо было оценить по шкале от 1 до 5 от совершенно не согласен до совершенно согласен. Таким образом уровень, в котором работа предоставляет возможности для получения советов и помощи от других работников низкий, если сумма всех значений находится в промежутке от 0 до 9 баллов, средний от 10 до 20 баллов и высокий от 21 и выше баллов.

7.«Шкала групповой сплоченности» (Group Cohesiveness Scale), (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, 1989), представляет собой 8-пунктовую шкалу, разработанную в 1989 году С. Хинклем. Измеряет набор восприятий, рассматривающихся ключевыми для понятия групповой сплоченности. К ним относится стремление сохранять членство в группе, восприятие того, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и эмоциональная привязанность к группе. Шкала групповой сплоченности может использоваться для измерения приверженности коллегам. Работникам предлагалось оценить степень восприятия суждений по семибальной шкале от совершенно не согласен до совершенно согласен. При обработке часть суждений (2,4,6) переводятся в обратные значения. Показатель сплоченности рассчитывается путем усреднения ответов на пункты шкалы, таким образом ключ, при наличии однородной выборки, представлен в таблице 8.

Таблица 8. – Ключ для обработки результатов анкеты-опросника «Шкала групповой сплоченности»

Шкала	Минимальные значения		Максимальные значения	
	Количество баллов	Среднее значение	Количество баллов	Среднее значение
«Шкала групповой сплоченности»	8	1	56	7

Так, если среднее значение находится в промежутке от 1 до 3, то уровень стремления сохранять членство в группе, восприятия того, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и эмоциональной привязанности к группе - низкий, если в промежутке от 3 до 5, то уровень стремления сохранять членство в группе, восприятия того, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и эмоциональной привязанности к группе - средний, если выше 5, то уровень стремления сохранять членство в группе, восприятия того, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и эмоциональной привязанности к группе высокий.

8 Опросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации, существует значимая положительная связь между восприятием престижа организации подразделения и силой идентификации с организацией/ подразделением. Работник больше идентифицируется со своей организацией, если считает ее престижной. Опросник содержит две шкалы «Отношение к подразделению» и «Отношение к организации в целом» по пять суждений в каждой. В связи с тем, что интерес нашего исследования обращен к корпоративной преданности сотрудников к организации, использована только шкала «Отношение к организации в целом». Работникам предлагалось пять суждений, в целях их оценки по пятибалльной шкале от 1 – совершенно не согласен до 5 – совершенно согласен. Показатель внешнего престижа организации рассчитывается путем суммирования ответов шкалы, так, если сумма всех значений находится в промежутке от 0

до 8, то уровень воспринимаемого престижа организации низкий, если в промежутке от 9 до 16 – то уровень воспринимаемого престижа организации средний, если в промежутке от 17 до 25 – то уровень воспринимаемого престижа организации высокий.

9. Опросник «Организационная справедливость» (русскоязычная адаптация) С.С. Баранская, позволяет исследовать организационную справедливость как степень честности во внутриорганизационных отношениях и сводится к трем ее основным видам: процедурной, межличностной справедливости и справедливости распределения (дистрибутивной справедливости). Справедливость распределения подразумевает выполнение трех правил: честности (вознаграждение должно быть пропорционально вкладу человека в дело), равенства (должны быть одинаковые шансы для получения вознаграждения и благ для всех) и потребности (распределение ресурсов и благ должно производиться на основе учета личных потребностей человека). Процедурная справедливости рассматривает процесс распределения, но в контексте того, как он совершался, а не того, какими были его результаты. Наконец, справедливости взаимодействия, рассматривает взаимоотношения людей в процессе принятия решений (уважительное обращение друг с другом, честность и правдивость в общении). Опросник состоит из 20 утверждений, относящихся к трем шкалам, согласно вышеописанным видам справедливости. Утверждения №№ 1, 9, 10, 11, 12 представлены в опроснике в виде инверсии. Работникам предлагалось оценить степень согласия или несогласий с приведенными суждениями относительно организации, по пятибалльной шкале от полностью не согласен до полностью согласен. Оценка результатов проведения методики производилась в соответствии с ключом. Таким образом, низким показателем, указывающим на то, что в отношениях организации со своими сотрудниками отсутствует честность, открытость и объективность будет являться сумма баллов в размере меньше 77 баллов, средним показателем уровня организационной справедливости,

который говорит о наличии честной, открытой, доверительной атмосферы в организации будет являться сумма баллов в размере от 77 до 89 баллов, и высоким показателем уровня организационной справедливости будет сумма баллов выше 89. Для определения норм показателей сырые баллы по шкалам методики были переведены в шкалу процентилей (деление суммы баллов на общее кол-во вопросов, умноженное на 100%).

10. **«Шкала доверия к организации» (TrustinOrganizationScale), разработана Дж. Габарро и А. Атосом**, представлена 7-пунктовой шкалой, охватывающей пять основных условий доверия в деловых взаимоотношениях, выделенных Габарро и Атосом (1976): убеждений в честности, доброте мотивов и намерений, поведенческой предсказуемости, открытости и искренности другой стороны. Для оценки пунктов используются семибалльные форматы выбора ответов от 1 - совершенно не согласен до 7 – совершенно согласен и от 1 – никогда до 7 – постоянно. Показатель доверия к организации рассчитывается путем усреднения ответов на пункты шкалы. Ответы на 1, 5-й и 6-й пункты перед обработкой переводятся в обратные. Таким образом уровень убежденности работников в честности, доброте мотивов и намерений, поведенческой предсказуемости, открытости и искренности организации низкий, если сумма всех значений находится в промежутке от 0 до 16 баллов, средний от 17 до 33 баллов и высокий от 34 и выше баллов.

Ниже мы представляем обсуждение полученных результатов.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Удовлетворенность»

Результаты исследования по методике тест мотивационной структуры (Herzberg F.)

Исходя из теории представленной, Ф. Герцбергом показатель уровня

удовлетворенности условиями работы зависит от соотношения гигиенических факторов и мотивационных факторов. Рассмотрим отдельно гигиенические (внешние факторы) в разрезе четырех составляющих: финансовые мотивы, признание в работе, отношения с руководством и сотрудничество в коллективе. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Распределение по гигиеническим (внешним факторам) удовлетворенности работой (частота встречаемости в %)

Как мы видим из представленного рисунка, работники в меньшей степени удовлетворены отношением с руководством (11,7%), в большей степени финансовым обеспечением (13,7%). В целом уровень признания в работе и сотрудничества в коллективе находится в равных значениях (12,1%). Таким образом, неудовлетворенность работой, которую выполняют сотрудники связана с взаимоотношениями работников с руководством компании.

Аналогично указанным выше гигиеническим (внешним факторам), рассмотрим частоту встречаемости мотивационных (внутренних факторов) неудовлетворенности условиями труда в разрезе четырех составляющих: ответственность, карьера, достижения и содержание работы. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Распределение по мотивационным (внутренним факторам) удовлетворенности работой (частота встречаемости в %)

Рассматривая мотивы, которые будут способствовать увеличению производительности труда: в меньшей степени работники желают выполнять ответственную работу (11,5%), в большей степени (13,6%) достигнуть результатов в работе и быть успешными в ней. Уровень удовлетворенности содержанием работы (13%) и карьерным ростом (12%) грубо находится по середине относительно перечисленных факторов. Таким образом работников возможно мотивировать достижением высоких результатов в работе за счет повышения рейтинга подразделения компании с выделением особо причастных к успеху работников.

Далее проведя сопоставительный анализ критериальных показателей удовлетворенности работников в контексте уровня гигиенических (внешних факторов) и мотивационных (внутренних факторов) по каждому человеку отдельно, мы получили следующие данные, позволяющие оценить общий уровень удовлетворенности в высоких, низких и средних значениях. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Распределение по итоговым уровням удовлетворенности работой (частота встречаемости в %)

Среди исследуемых участников обнаружено 46,7% работников с высоким уровнем удовлетворенности выполняемой работой, 33,3% работников со средним уровнем удовлетворенности выполняемой работой и 20% работников с низким уровнем удовлетворенности выполняемой работой.

Исходя из общей концепции взаимосвязи внутренних (мотивационных) факторов и внешних (гигиенических факторов), высоким уровнем удовлетворенности обладает большая часть работников организации (46,7%), что говорит о достаточно сформированной мотивационной сфере части кадрового состава компании при достойном уровне обеспечения условий труда работодателем.

Большая часть работников не удовлетворена условиями работы. Средним уровнем удовлетворенности (33,3%) обладают те работники, которые в достаточной степени удовлетворены внешними (гигиеническими факторами) однако, при этом имеют низкий уровень мотивации, как внутренний фактор удовлетворенности работой. Такие работники в целом удовлетворены работой, но имеются риски для компании, связанные с продуктивными возможностями сотрудников с точки зрения «полезности» для работодателя. Ранее мы определили, что самые низкие значения получены по фактору ответственность выполняемой работы. Таким образом, возможно сделать выводы об избегании работниками ответственной работы, вероятно связанной с активным осуждением негативных результатов в работе со стороны коллектива и руководства компании. На занятиях мы уделим внимание самореализации работников, невозможной без выполнения ответственной работы, и методам поощрения работников в коллективе. Посвятим отдельное занятие самовосприятию работников в целях повышения самооценки с опорой на сильные стороны личности. Кроме того, в рамках занятий на сплочение коллектива мы уделим внимание единству и вовлеченности каждого в успехи, достигаемые компанией, с целью демонстрации личного вклада каждого сотрудника.

И наконец, низкие значения внешних (гигиенических) факторов у 20 %

работников, свидетельствуют о неудовлетворенности базовыми условиями труда, связанными с окружающей средой, в которой осуществляется работа (финансовые мотивы, общественное признание, отношение с руководством, сотрудничество в коллективе). Исходя из частоты встречаемости факторов неудовлетворенности конкретными условиями труда, лидирующим фактором ранее мы определили отношения с руководством компании. Получив данные следующих методик оценки, можно будет определить направления, по которым складываются неудовлетворительные взаимоотношения с руководством и их причины. Проведение занятий, нацеленных на сплочение коллектива, в том числе с применением ролевых игр (упражнение «Волк и 7 козлят»), где работники займут место руководителя и попробуют выполнить задачу по убеждению подчиненных, позволят рассмотреть позицию руководства с другого ракурса.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 1.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Позитивное отношение (аффективная лояльность)»

Результаты исследования по методике измерения лояльности Шкала «Организационная лояльность», С.С. Баранская

Позитивное отношение к компании выражается в наличие эмоциональной связи работников на уровне интереса и озабоченности состоянием дел компании, гордостью за причастность к ее команде и принятием участия в решении проблем и развитии компании.

При помощи методики мы получили данные позволяющие определить уровень организационной лояльности работников, состоящий из трех аспектов: гордость за организацию, вовлеченность в дела организации и демонстрируемое нелояльное поведение.

Следуя логике изложения информации по предыдущему критерию «удовлетворенность», начнем с оценки степени гордости за компанию. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 4.



Рис. 4. Распределение по уровням восприятия гордости за организацию (частота встречаемости в %)

Как мы видим из представленного рисунка, 47% опрошенных работников испытывают гордость за свою организацию, 40% и 13% опрошенных работников испытывают гордость за свою компанию в средних и низких значениях.

Далее рассмотрим уровень вовлеченности в дела компании, наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 5.

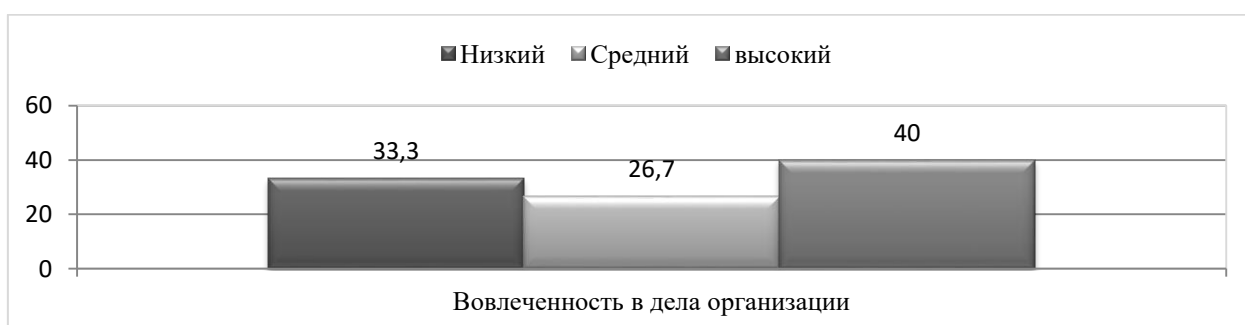


Рис. 5. Распределение по уровням восприятия вовлеченности в дела организации (частота встречаемости в %)

Как мы видим из представленного рисунка, где 33,3% работников демонстрируют низкий уровень своей причастности к деятельности

компании, средний 26,7% и высокий 40%.

Следом обратимся к уровню восприятия работниками нелояльного поведения. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 6.

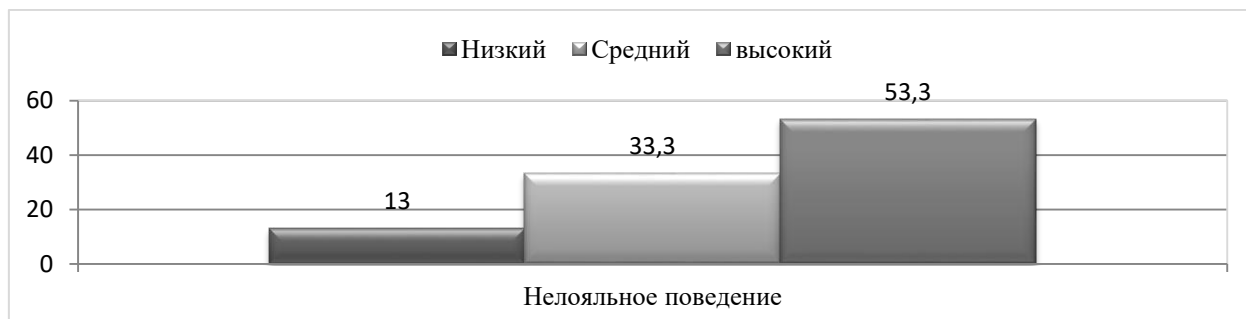


Рис. 6. Распределение по уровням восприятия нелояльного поведения (частота встречаемости в %)

Результаты исследования показывают по большей части высокий уровень восприятия нелояльного поведения (53,3%), что свидетельствует о готовности сотрудников следовать принятым организационным правилам и нормам, не допускать в процессе работы со своей стороны противоправных действий и выполнять свою работу качественно. Низкий (13%) и средний (33,3%) демонстрирует то, что работники допускают выполнение своей работы некачественно (ошибки, опоздания, прогулы и т.д.).

Теперь совместим полученные данные при оценке уровня организационной лояльности. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 7.



Рис. 7. Распределение по итоговым уровням организационной лояльности (частота встречаемости в %)

В исследуемой группе 33,33% работников имеют высокий уровень организационной лояльности, данные работники в целом преданы своей компании. Они принимают и разделяют условия и требования работы в ней, стремятся быть в курсе планов и проблем компании и участвовать в ее жизни и развитии. Такие работники ощущают себя ответственными за состояние дел своей организации и готовы прилагать собственные силы для ее успеха и процветания компании. Средний (53,3%) и низкий (13%) уровень, свидетельствует о том, что компания является для работников временным местом работы, они не чувствуют необходимости участвовать в жизни компании и прилагать собственные усилия для ее успешного развития.

Проанализировав данные по результатам проведенной методики, мы приходим к выводу, что позитивное отношение (аффективная лояльность) к компании испытывает меньшая часть работников (53,3%), большая часть работников (66,3%) не испытывает или не в полной мере ощущает эмоциональную связь с компанией на уровне чувственного восприятия.

Низкие значения воспринимаемой гордости за компанию могут свидетельствовать о том, что в организации недостаточно развито информационное просвещение работников относительно достижений компании.

Низкая степень воспринимаемого участия в делах организации может быть связана с большой корпоративной структурой, характерной для государственных корпораций, где мнение рядовых сотрудников не

учитывается при формировании общей стратегии развития организации, реализации ее ключевой деятельности и распределения полученных благ.

Нелояльное поведение свидетельствует об отсутствии заинтересованности работников в качественном выполнении своей работы. Причиной может быть недостаточная мотивация работников. Имеет место стабильное финансовое обеспечение, не зависящее от выполненной работы, проявленной инициативы. Единственным мотивирующим фактом, исходя из анализа локально-нормативных актов компании, является продолжительный стаж работы в компании.

Дальнейшая работа с коллективом компании будет основана на доведении до сведения руководства необходимости информационного обеспечения работников в контексте достижений компании в различных сферах деятельности. Планируется к проведению занятие, нацеленное на мотивацию работников, в том числе не финансового характера. Руководство компании получит информацию о способах нематериальной мотивации персонала. Работники на занятиях получают информацию, а за счет практических упражнений навыки по реализации своих возможностей для активного участия в жизни компании. Будет проведена работа по осознанию важности и ценности каждого отдельного работника в реализации общего потенциала компании.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 2.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Идентификация (следование ценностям и нормам организации)»

Анализ по указанному критерию будет проведен при помощи трех методик: субшкалааффективной (эмоциональной) лояльности (AffectiveCommitmentScale – ACS) Шкалы Методики «Шкала организационной лояльности» («Organizationalcommitmentscale») Дж. Мейер и Н. Аллен; методика «Незаконченные предложения»; «опросник

воспринимаемой организационной поддержки» (Survey of Perceived Organizational Support; SPOS), разработанный Р. Эйзенбергером и коллегами.

Результаты исследования по методике аффективной (эмоциональной) лояльности (Affective Commitment Scale – ACS) Дж. Мейер и Н. Аллен

Рассмотрим результаты, полученные в результате исследования аффективной (эмоциональной) лояльности в контексте критерия «идентификация (следование ценностям и нормам организации)» как совместимость ценностей работника и компании. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 8.



Рис. 8. Распределение по уровням эмоциональной лояльности (частота встречаемости в %)

Результаты исследования показывают, что высокий уровень эмоциональной лояльности (73,3%) свидетельствует о готовности работников следовать нормам и ценностям компании, они рассматривают принадлежность к организации, как принадлежность к семье и желают в дальнейшем принадлежать ей. Иными словами, сотрудники идентифицируют себя с организацией на уровне желания следовать нормам и правилам компании. Средний уровень эмоциональной лояльности (26,7%) говорит о самоидентификации себя с компаний не в полной мере, что означает возможную ротацию кадров в другие компании. Низкий уровень

эмоциональной лояльности не выявлен у работников организации.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 3.

Результаты исследования по методике «Незаконченные предложения»

Методика разделена нами на три блока вопросов по сферам:

- 1) эмоциональная привязанность, основанная на желании быть связанным с организацией;
- 2) принадлежность к компании, принятие и разделение ее норм и ценностей;
- 3) гордость, возникающая вследствие членства в компании (Организационная идентификация).

Таким образом, при интерпретации результатов, нами проведен анализ данных суждений работников с точки зрения положительных, отрицательных и нейтральных ответов.

Первый блок вопросов был про эмоциональную привязанность, основанную на желании быть связанным с организацией. Изучив полученные данные работников, можно сделать следующие выводы.

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «*Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...*» наглядно представлена на рисунке 9.

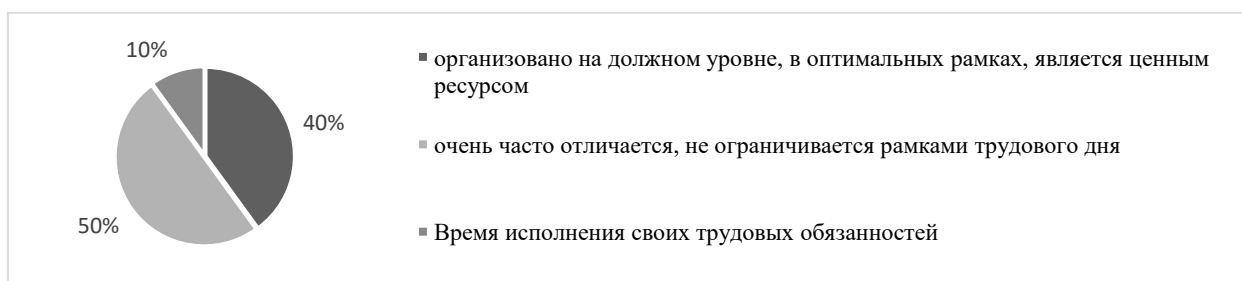


Рис. 9. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...»

Как мы видим, 40% работников ответило в положительном ключе: «...находится в оптимальных рамках», «...организовано на должном уровне», «...является ценным ресурсом» и т.д. В нейтральном ключе ответил один работник (10%): «...время исполнения своих трудовых обязанностей» и остальные работники (50%) ответили негативно: «...очень часто отличается», «...не ограничивается рамками трудового дня».

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Фраза «Командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач» означает для меня...» представлена на рисунке 10.

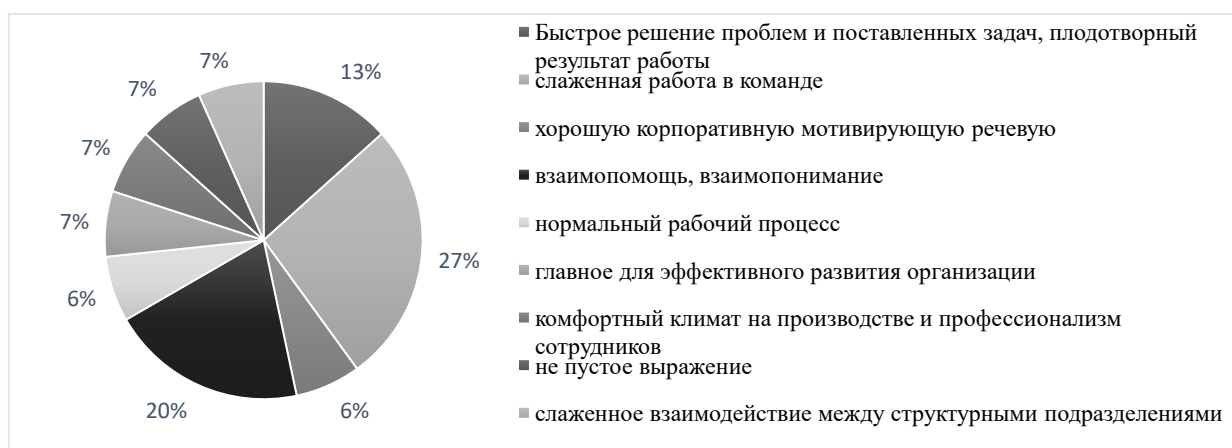


Рис. 10. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач» означает для меня...»

Большинство работников положительно отозвались о понимании работы в команде. При этом часть работников оценивают указанную выше фразу как способ оптимального решения поставленных задач: «...быстрое решение проблем и поставленных задач», «...плодотворный результат работы» (13%), для других работников указанная фраза означает взаимопомощь коллег: «...взаимопомощь, взаимопонимание» (20%), часть работников – как хорошо выстроенный процесс взаимодействия между

работниками: «...слаженное взаимодействие между структурными подразделениями» (7%), «...слаженная работа в команде» (27%), другие как элемент развития компании: «...главное для эффективного развития» (7%), «...комфортный климат на производстве и профессионализм сотрудников» (7%), «...не пустое выражение» (7%). Часть работников ответила обезличено: «...хорошая корпоративная мотивирующая речевка» (7%), «...нормальный рабочий процесс» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...», ответы наглядно представлены на рисунке 11.

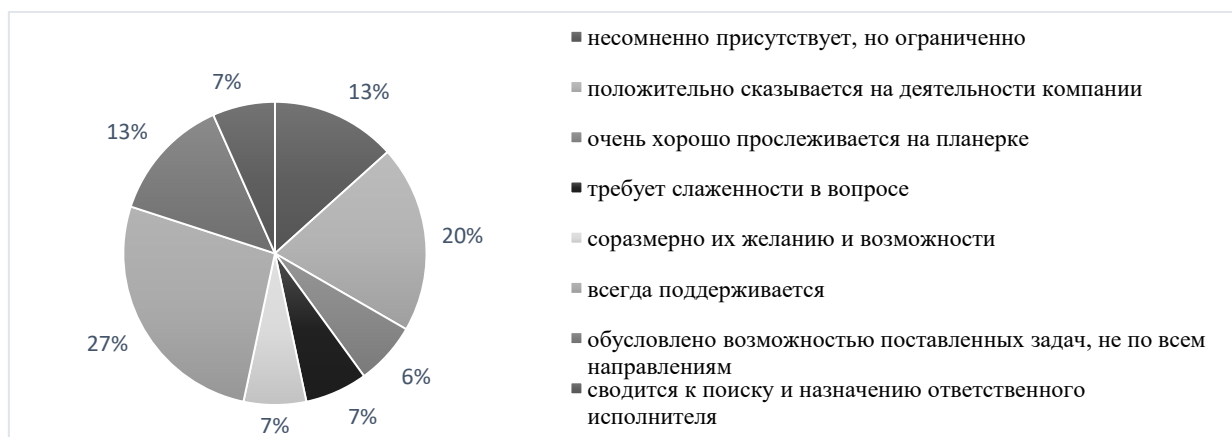


Рис. 11. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...»

Часть работников высоко оценили совместную работу в коллективе с точки зрения важности процесса в решении поставленных задач: «...положительно сказывается на деятельности компании» (20%), «...всегда поддерживается» (27%), часть работников отметили, что возможность совместной работы присутствует, однако не по всем сферам вопросов: «...несомненно присутствует, но ограниченно» (13%), «...соразмерно их желанию и возможности» (7%), «...обусловлено возможностью поставленных задач» (13%). Другие работники отметили, что совместное решение поставленных задач «...сводится к поиску и назначению

ответственного исполнителя» (7%) и «...требует слаженности в вопросе» (7%), «...очень хорошо прослеживается на планерке» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы...», наглядно представлена на рисунке 12.

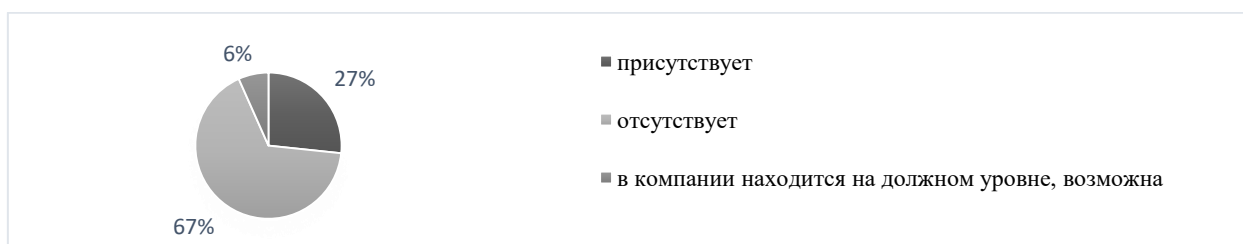


Рис. 12. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы...»

Большинство работников отметили, что дискриминация по принципу продолжительности работы в компании отсутствует (67 %), часть работников выразились нейтрально: «...в компании находится на должном уровне», «...возможна» (27 %) и остальные подтвердили наличие дискриминации по стажу работы (6 %). При этом изучив локально-нормативные акты компании, мы так же сделали выводы, что почти все социальное обеспечение работников (премии, бесплатные поездки к месту отдыха, компенсация оздоровительных путевок) зависит от стажа работы в компании.

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я...» наглядно представлена на рисунке 13.

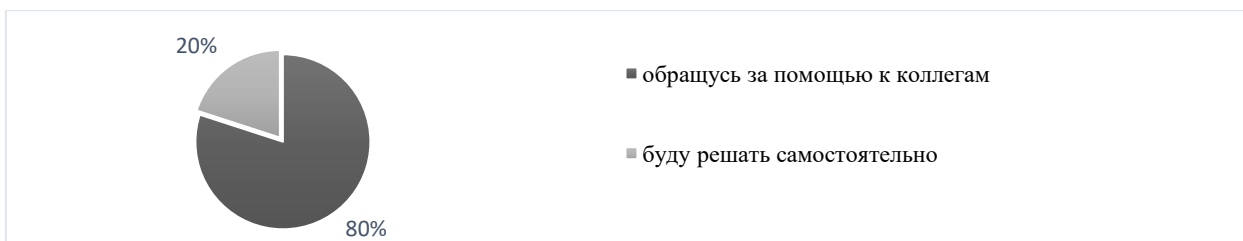


Рис. 13. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы...»

Большинство работников компании не испытывают сложности с обращением за помощью к коллегам (80%), в случае затруднения. Остальные работники будут решать проблемы самостоятельно (20%), не привлекая дополнительную помощь коллег.

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на этот период, то я ...» наглядно представлена на рисунке 14.

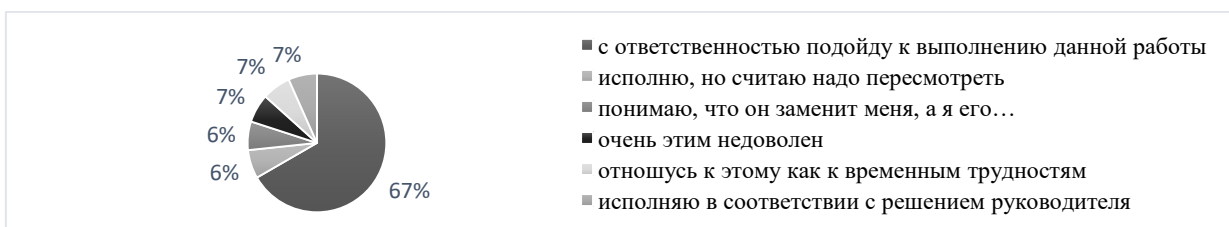


Рис. 14. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на этот период, то я ...»

Большая часть работников не против исполнять обязанности, отсутствующего коллеги, причем с разными мотивами, некоторые «...с ответственностью подойду к выполнению обязанностей» (67%), другие исходят из того, что им тоже потребуется замена на период отсутствия на рабочем месте «...понимаю, что он заменит меня, а я его...» (7%), третьи руководствуются указанием начальника о необходимости выполнения

дополнительной работы: «...исполняю в соответствии с решением руководителя» (7%), «...исполню, но считаю надо пересмотреть» (7%) и только незначительная часть коллектива «...отнесусь к этому как временным трудностям» (7%), либо «...очень этим недоволен» (7%). Наглядно данные

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Мнение моих коллег для меня ...» наглядно представлена на рисунке 15.

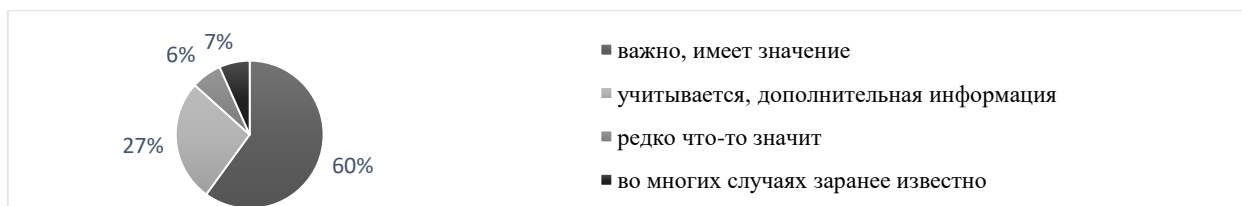


Рис. 15. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Мнение моих коллег для меня ...»

Большинство ответов сводилось к важности и большому значению: «...важно, имеет значение» (63%), «...учитывается, дополнительная информация» (27%), только одному работнику мнение коллег оказалось безразлично: «...редко что-то значит» (6%), и другой высказался, как «...во многих случаях заранее известно» (6%). Наглядно данные представлены на рисунке 15.

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Когда ко мне подходит начальник...» наглядно представлена на рисунке 16.

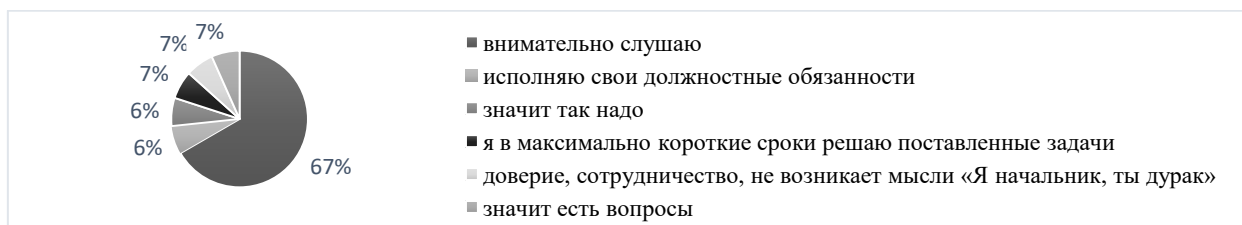


Рис. 16. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Когда ко мне подходит начальник...»

Большая часть работников выражала готовность слушать и выполнять

указания: «...внимательно слушаю» (67%), остальные работники ответили так же положительно: «...исполняю свои должностные обязанности» (7%), «...значит так надо» (7%), «...я в максимально короткие сроки решаю поставленные задачи» (7%), «...доверие, сотрудничество, не возникает мысли «Я начальник, ты дурак» (6%), «...значит есть вопросы» (6%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Люди, с которыми я работаю...» наглядно представлена на рисунке 17.

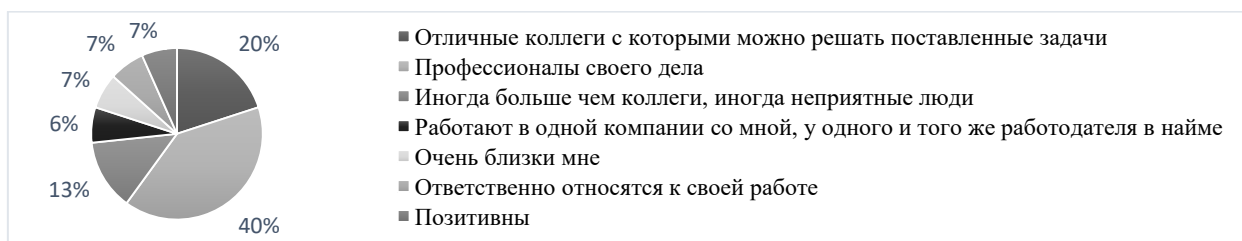


Рис. 17. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Люди, с которыми я работаю...»

Примечательно, что небольшая часть работников ответила, что коллеги «...работают в одной компании со мной, у одного и того же работодателя в найме» (7%), «...иногда больше чем коллеги, иногда неприятные люди» (20%), в отличие от большинства работников, которые были удовлетворены коллективом.

Блок вопросов о принадлежности к компании, принятию и разделению ее норм и ценностей.

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании ...» наглядно представлена на рисунке 18.

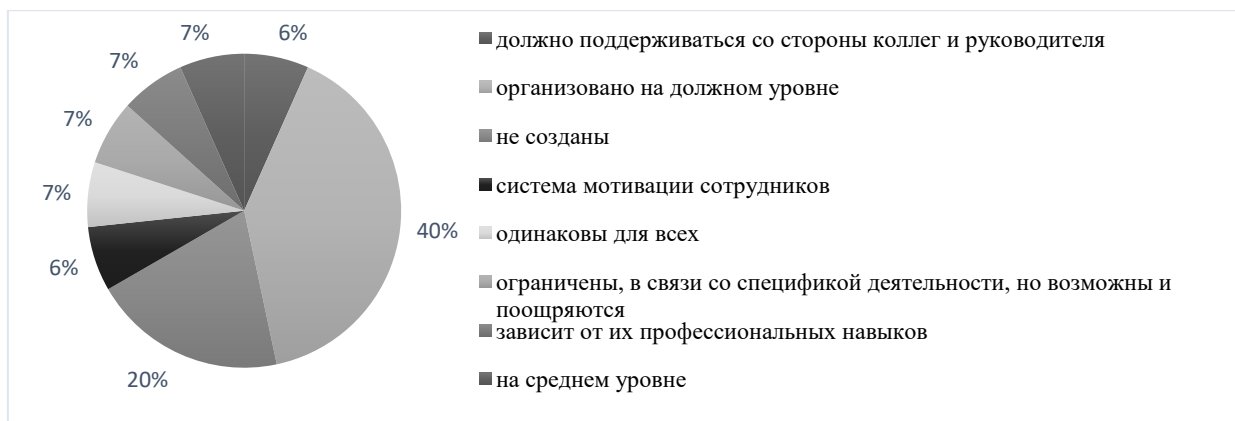


Рис. 18. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании ...»

Из представленного анализа данных нами сделаны выводы о том, что для части работников в компании не в полной мере реализованы возможности для демонстрации активности и самостоятельности «...не созданы» (20%). Большинство полагает, что указанные возможности реализованы: «...организовано на должном уровне» (40%), «...система мотивации сотрудников» (7%), «...одинаковы для всех» (7%), «...зависит от их профессиональных навыков» (7%), либо же реализованы: «...на среднем уровне» (7%) и не в полной мере «...ограничены, в связи со спецификой деятельности, но возможны и поощряются» (7%), «...должно поддерживаться со стороны коллег и руководителя» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован...» наглядно представлена на рисунке 19

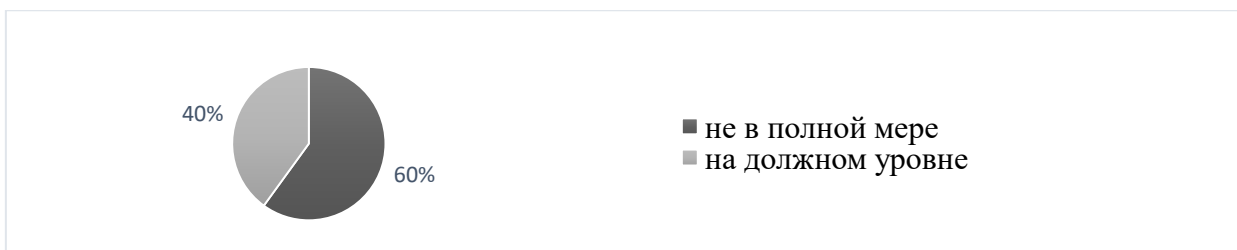


Рис. 19. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован...»

При анализе ответов нами выявлено, что большинство работников считают, что обмен информацией организован в компании: «...не в полной мере» (60 %), остальные работники ответили: «... на должном уровне» (40 %).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Считаю, что правила, существующие в компании...» наглядно представлена на рисунке 20.

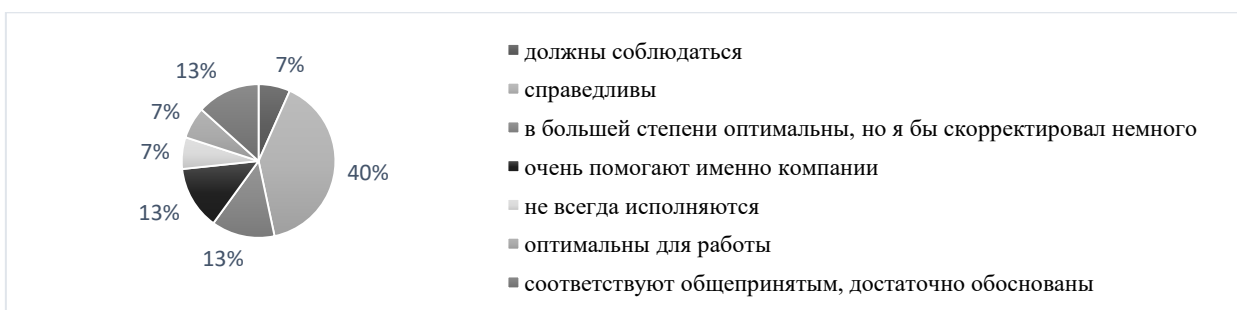


Рис. 20. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Считаю, что правила, существующие в компании...»

При анализе ответов нами выявлено, что, по мнению работников, правила компании: «...должны соблюдаться» (7%) и «...справедливы» (40%), часть работников согласна, но полагает необходимым скорректировать: «...в большей степени оптимальны, но я бы скорректировал немного» (13%), другая часть работников считает, что правила важны для компании и для ее

имиджа: «...очень помогают именно компании» (13%), другие считают, что правила: «...оптимальны для работы» (7%) и «соответствуют общепринятым, достаточно обоснованы» (13%), и совсем небольшая часть работников полагает, что они: «...не всегда исполняются» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, установленные в компании...» наглядно представлена на рисунке 21.

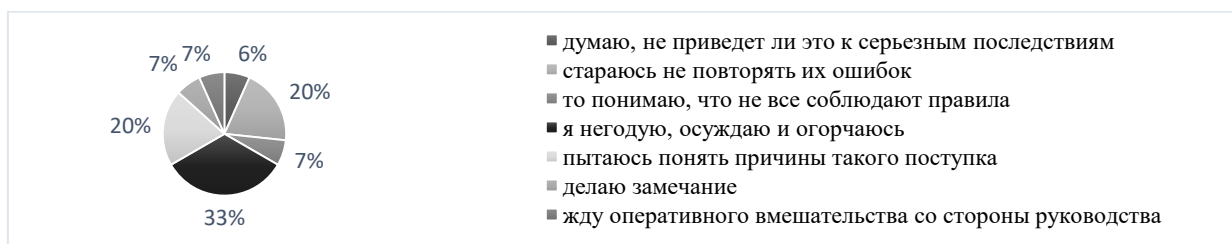


Рис. 21. Частота ответов работников на стимульную фразу «Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, установленные в компании...»

Большая часть коллектива осуждает коллег, которые нарушают установленные правила и нормы: «...я негодую, осуждаю и огорчаюсь» (33%), при этом некоторые стараются войти в ситуацию и понять причины, приводящие человека к нарушению правил: «...пытаюсь понять причины такого поступка» (20%) и «...то понимаю, что не все соблюдают правила» (7%), остальные думают о последствиях: «...думаю, не приведет ли это к серьезным последствиям» (7%), стараются не повторять их ошибок: «...стараюсь не повторять их ошибок» (20%), делают замечание: «...делаю замечание» (7%) и ждут вмешательства начальника: «...жду оперативного вмешательства со стороны руководства» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Необходимость носить форменную одежду ...» наглядно представлена на рисунке №22.

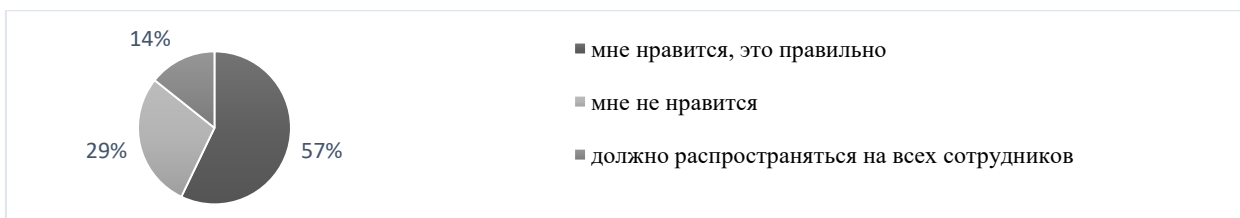


Рис. 22. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Необходимость носить форменную одежду ...»

Мнение работников по поводу ношения форменной одежды, так же не единогласно. Необходимо отметить, что в компании форменную одежду обязаны носить только работники структурного подразделения Красноярский военизированный отряд. Работники, входящие в Штаб части, форменную одежду не одевают.

В опросе приняло участие 46,7% работников, обязанных носить форменную одежду. Проведя анализ их ответов, мы выявили, что 29% работников считают ношение форменной одежды неправильным: «...мне не нравится», 14% работников полагают, что данное требование: «...должно распространяться на всех сотрудников». Остальные 57% полагают, что ношение форменной одежды: «...мне нравится, это правильно».

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне...» наглядно представлена на рисунке №23.

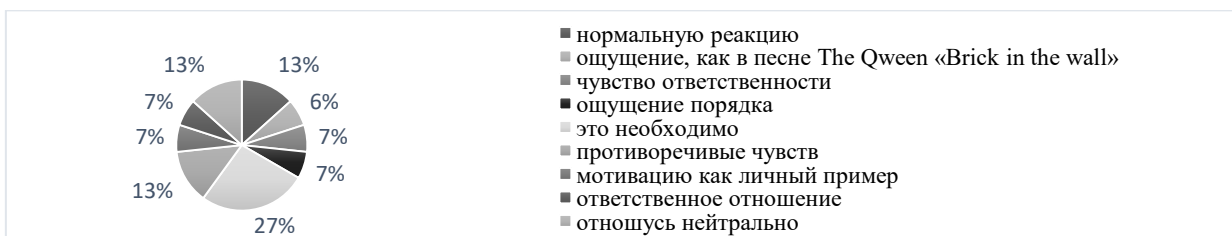


Рис. 23. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне...»

Работники в большинстве своем отвечали положительно:

«...нормальную реакцию» (13%), «...чувство ответственности» (7%), «...ощущение порядка» (7%) «...это необходимо» (27%), «...мотивацию как личный пример» (7%), «...ответственное отношение» (7%), часть работников ответила безразлично: «...отношусь нейтрально» (13%) и некоторые работники ответили противоречиво: «...противоречивые чувства» (13%), ощущение, как в песне TheQween «Brickinthewall» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это...»наглядно представлена на рисунке №24.

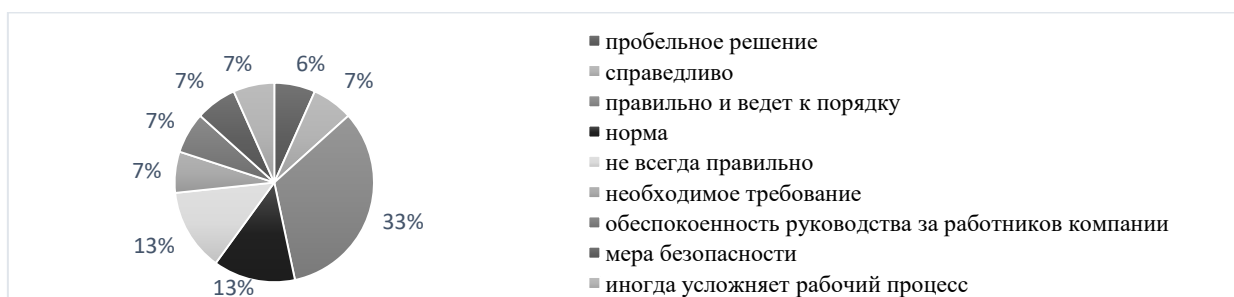


Рис. 24. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это...»

Правило Компании запрещающее передвижение по городу в рабочих целях на личном автомобиле, так же не единогласно поддерживается работниками коллектива. Часть работников полагает, что это правило: «...не всегда правильно» (13%), «...пробельное решение» (7%) и «иногда усложняет рабочий процесс» (7%). Остальная часть работников оценивает необходимость передвижения в рабочих целях на личном транспорте положительно: «...справедливо» (7%), «...правильно и ведет к порядку» (33%), «...норма» (13%), «...необходимое требование» (7%), «...обеспокоенность руководства за работников компании» (7%), «...мера безопасности» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Защита персональных данных и корпоративной тайны это...» наглядно

представлена на рисунке № 25.

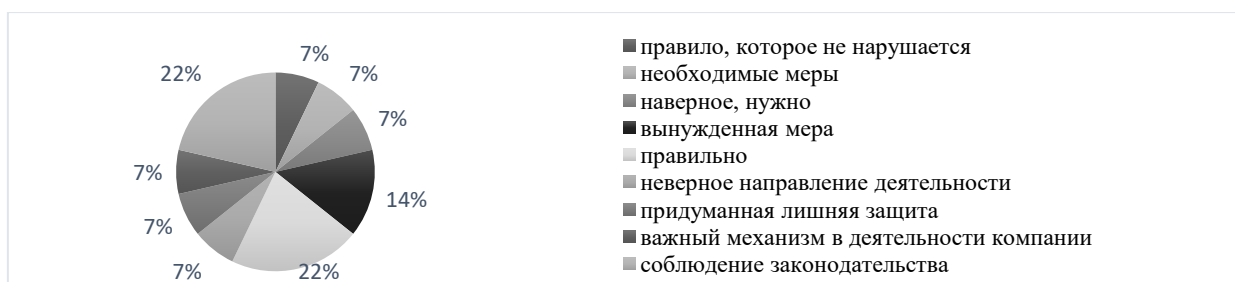


Рис. 25. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Защита персональных данных и корпоративной тайны это...»

В связи с требованиями федерального законодательства, в компании введены суровые правила по обеспечению сохранности персональных данных при их обработке и передаче. Компьютеры отключены от глобальной информационной системы «Интернет», пересылка персональных данных осуществляется по закрытым каналам связи с использованием программ по шифрованию данных.

При этом 14% работников полагают, что защита персональных данных и корпоративной тайны это: «...вынужденная мера» и 7% работников полагают, что: «...придуманная лишняя защита», а также 7% считает, что это: «...неверное направление деятельности» и 7% не понимают необходимости установления таких правил «..., наверное, нужно». Остальные работники понимают необходимость соблюдения законодательства и считают, что правило компании верное: «...правило, которое не нарушается» (7%), «необходимые меры» (7%), «...правильно» (22%), «важный механизм в деятельности компании» (7%), «соблюдение законодательства» (22%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллегам...» наглядно представлена на рисунке № 26.

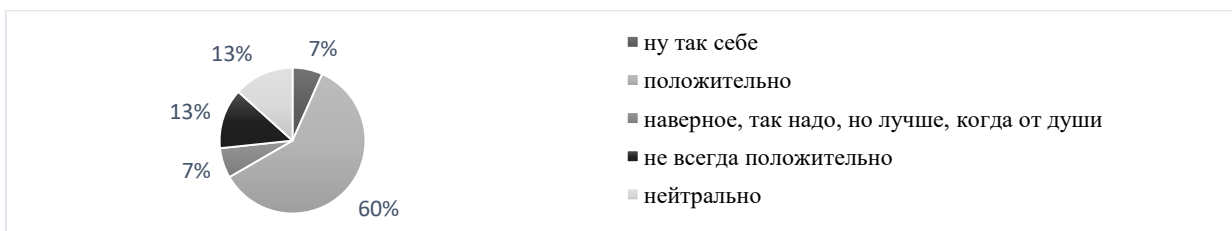


Рис. 26. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллегам...»

Из общего свода ответов мы можем сделать вывод о том, что 60% работников относятся к традиции компании о сборе денег на день рождения: «...положительно», остальные работники коллектива нейтрально: «...нейтрально» (13%), «..., наверное, так надо, но лучше, когда от души» (7%), либо отрицательно: «...не всегда положительно» (13%), «...ну так себе» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «На призыв принять участие в мероприятиях компании я обычно реагирую...» наглядно представлена на рисунке № 27.

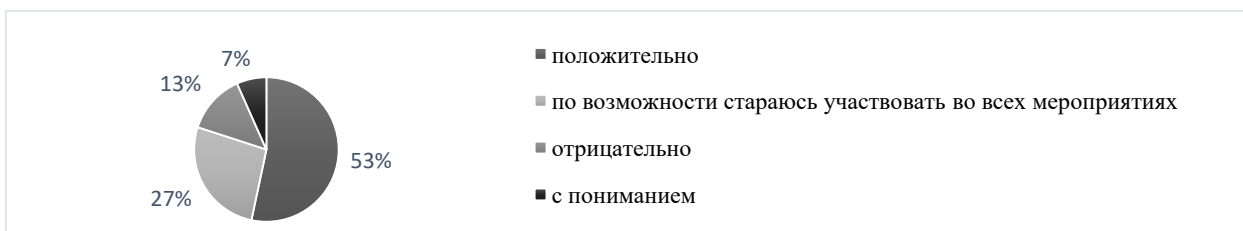


Рис. 27. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «На призыв принять участие в мероприятиях компании я обычно реагирую...»

Работники с готовностью откликаются на призыв принять участие в мероприятиях компании. Большая часть работников 53%: «...положительно» относится к призывам компании об участии в корпоративных мероприятиях, 13% работников относится: «...отрицательно», 27% работников не всегда готова участвовать: «...по возможности стараюсь участвовать во всех

мероприятиях» и 7% относится «... с пониманием».

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне...» наглядно представлена на рисунке № 28.

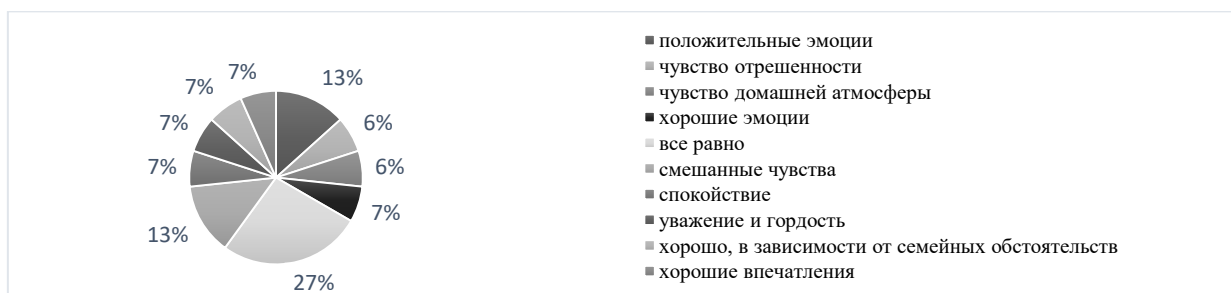


Рис. 28. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне...»

Присутствие на корпоративных мероприятиях компании членов семьи коллег у большей части работников вызывает: «...положительные эмоции» (13%), «...чувство домашней атмосферы» (7%), «...хорошие эмоции» (7%) «...уважения и гордости» (7%), «...спокойствия» (7%), «...хорошо, в зависимости от семейных» (7%), «...хорошие впечатления» (7 %) часть работников относится к присутствию членов семьи нейтрально: «...все равно» (27%), «...смешанные чувства» (13%) «...чувство отрешенности» (7%).

Блок вопросов, оценивающих гордость, возникающую вследствие членства в компании (организационная идентификация).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Как в нашей компании приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании реализованы...» наглядно представлена на рисунке №29.

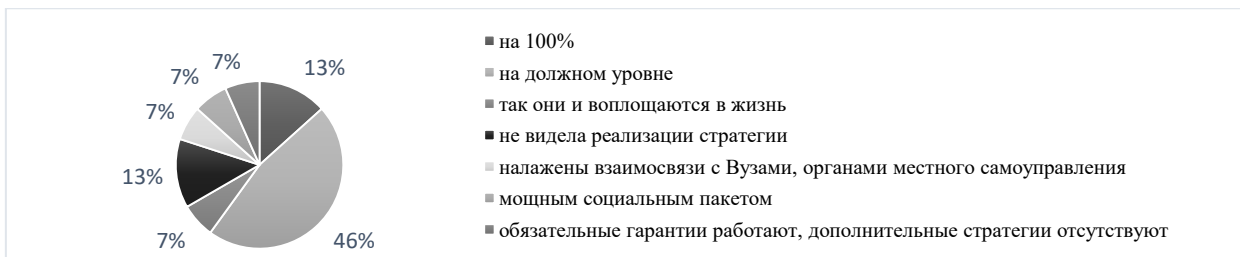


Рис. 29. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Как в нашей компании приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании реализованы...»

В компании большая часть работников (46%) полагают, что приемы и стратегии на создание позитивного мнения о компании реализованы: «...на должном уровне», другие (13%): «...на 100 %», некоторые полагают (7%) за счет: «...мощным социальным пакетом», другие за счет: «...налажены взаимосвязи с Вузами, органами местного самоуправления» (7%). Часть работников (7%), что: «...гарантии работают, но дополнительные стратегии отсутствуют». Малая часть работников отзывается по существу вопросов отрицательно, что: «...не видели реализации стратегии» (13%) и «...так они и воплощаются в жизнь» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Когда, я слышу из СМИ новости про свою компанию я ...» наглядно представлена на рисунке № 30.

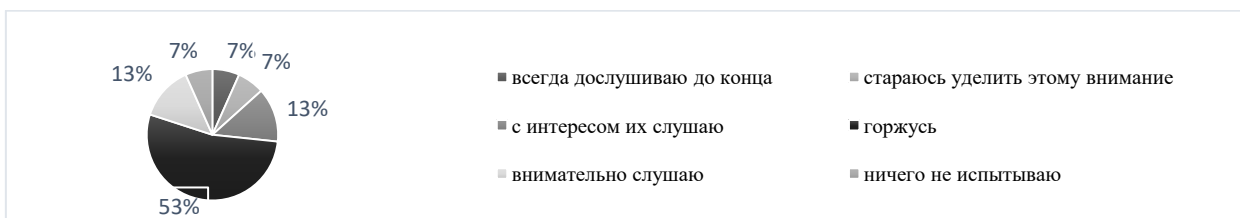


Рис. 30. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Когда, я слышу из СМИ новости про свою компанию я ...»

Переходя к анализу ответов, стоит отметить, что вопрос отсылает к личным чувствам работников, возникающим к своей компании.

Подавляющее большинство работников указало в ответах, что гордится своей компанией и с интересом слушает новости о ней: «...всегда дослушиваю до конца» (7%), «...стараюсь уделить этому внимание» (7%), «...с интересом их слушаю» (13%), «внимательно слушаю» (13%), «...горжусь» (53%) и только 7%: «...ничего не испытываю».

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Когда, я узнал, что наша компания вошла в первую категорию, я испытал...» наглядно представлена на рисунке № 31.

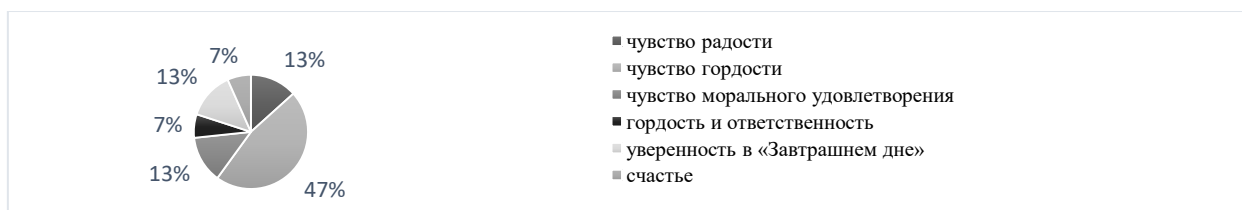


Рис. 31. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Когда, я узнал, что наша компания вошла в первую категорию, я испытал...»

В ответах на вопрос: зафиксирована единогласная положительная реакция: «...чувство радости» (13%), «...чувство гордости» (47%), «...чувство морального удовлетворения» (13%), «...гордость и ответственность» (7%), «...уверенность в «Завтрашнем дне» (13%), «...счастье» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Если б мой близкий друг думал, пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...» наглядно представлена на рисунке № 32.

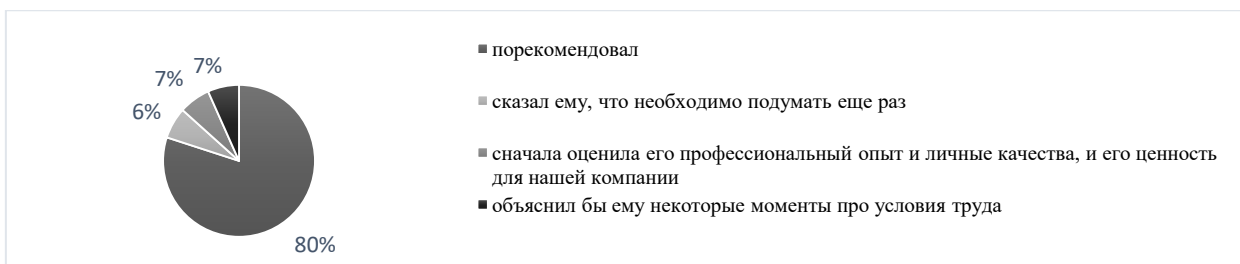


Рис. 32. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу «Если б мой близкий друг думал пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...»

Большинство работников (80%) однозначно рекомендовали своим близким друзьям трудоустроится в компанию, (7%) работников решило провести оценку профессионального опыта и личных качеств, вероятно с точки зрения способности последнего работать в компании: «...сначала оценила его профессиональный опыт и личные качества, и его ценность для нашей компании». Малая часть работников решила: «...сказал ему, что необходимо подумать еще раз» (7%), «...объяснил бы ему некоторые моменты про условия труда» (7%).

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Когда я проезжаю мимо места работы в выходной день, я думаю...» наглядно представлена на рисунке № 33.

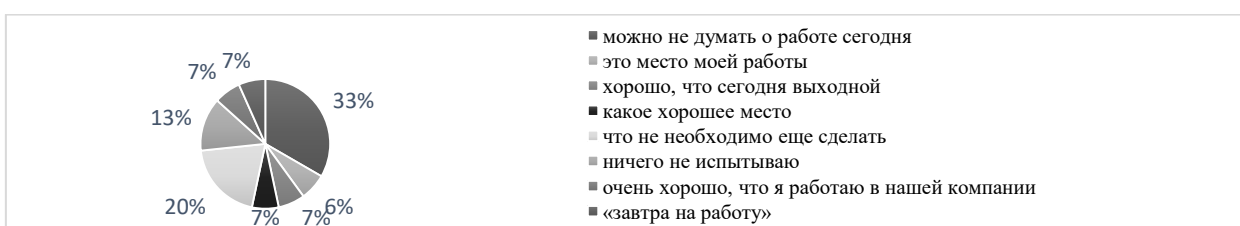


Рис. 33. Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Если б мой близкий друг думал, пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...»

Большая часть работников предпочитает не думать о работе в выходной день, даже проезжая мимо своего рабочего места: «...можно не

думать о работе сегодня» (33%), «...хорошо, что сегодня выходной» (7%), относятся безразлично: «...ничего не испытываю» (13%), «...это место моей работы»(7%). При этом остальная часть работников планирует предстоящую рабочую неделю: «...что не необходимо еще сделать» (20%), «...завтра на работу» (7%), рассматривает место работы как «...какое хорошее место» (7%), испытывает радость от того, что работает в компании: «...очень хорошо, что я работаю в нашей компании» (7%).

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 4.

Результаты исследования по методике воспринимаемой организационной поддержки» (Survey of Perceived Organizational Support; SPOS), Р. Эйзенбергер

В процессе изучения идентификации работника с организацией, по результатам проведенного опроса работников воспринимаемой организационной поддержки, выявлены следующие результаты, указанные на рисунке 34.



Рис. 34. Распределение по уровням воспринимаемой организационной поддержки (частота встречаемости в %)

Из представленных данных, полученных в результате исследования, следует, что высокий уровень воспринимаемой организационной поддержки (73,3%) свидетельствует о том, что работники в полной мере удовлетворены

тем, как организация ценит его вклад, заботится о его благополучии. Средний показатель воспринимаемой организационной поддержки (26,7%), свидетельствует о недостаточности оценки личного вклада работника в деятельность организации, недостаточную мотивацию со стороны руководства.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 5.

Выводы по критерию «Идентификация (следование ценностям и нормам организации)»

Проведя анализ с использованием указанных выше методик, пришли к следующим выводам об уровне проявления эмоциональной связи работников с компанией по критерию «Идентификация (следование ценностям и нормам организации)».

По результатам исследования по методике аффективной (эмоциональной) лояльности (Affective Commitment Scale – ACS) Дж. Мейер и Н. Аллен мы получили данные, свидетельствующие о том, что 26,7% опрошенных работников идентифицируют себя с организацией на среднем уровне, 73,3% опрошенных – на высоком и данных о низком уровне в процессе анкетирования не выявлено. Таким образом идентификация работников с компанией на уровне желания следовать ее нормам и правилам выражена достаточно высоко.

Результаты исследования по методике воспринимаемой организационной поддержки» (Survey of Perceived Organizational Support; SPOS), Р. Эйзенбергер свидетельствуют о том, что большинство работников (73,3%) удовлетворены тем, как организация ценит их вклад в работу компании и заботится о благополучии своего персонала. Только 26,7% работников полагают, что оценка их личного вклада в деятельность организации недостаточна, равно как восприятие заботы компании о

благополучии персонала. В целом можно сделать вывод о высокой степени воспринимаемой организационной поддержки коллективом компании.

Проанализировав данные по методике «Незаконченные предложения», мы пришли к выводу, что по блоку вопросов, относящихся к эмоциональной привязанности, основанной на желании быть связанным с организацией в целом данные высокие, что говорит о ее достаточном уровне. Однако выявлены проблемные моменты, которым полагаем возможным уделить отдельное внимание:

1. Рабочее время 50% опрошенных сотрудников отличается от продолжительности рабочего дня остальных коллег. Следовательно, у отдельной части коллектива присутствует мнение о том, что не ко всем работникам применены одинаковые требования к работе, имеет место несправедливое распределение объема должностных обязанностей.

2. Неоднозначные данные получены в ответ на вопрос: «Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...». В целом 60% работников выразили в той или иной степени недовольство работой коллектива по совместному поиску оптимальных решений поставленных задач. Возможно, недостаточно организован процесс обмена информацией внутри компании и учитывая ответы работников: «...несомненно, присутствует, но ограничено», «...соразмерно их желанию и возможности», «...обусловлено возможностью поставленных задач», можно сделать вывод, что существует ряд направлений, по которым работники затрудняются выработать совместное решение. Полагаем, что неофициальная социальная сеть в коллективе имеет проблемные звенья.

3. Предыдущий вывод соотносится с данными полученными в ответах работников на вопрос: «Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я ...», 20% работников ответило, что будут решать проблемы самостоятельно, не привлекая дополнительную помощь коллег.

Анализ ответов работников на блок вопросов о принадлежности к

компании, принятию и разделению ее норм и ценностей в целом возможно оценить на высоком уровне, однако также выявлены проблемные моменты:

1. Работники полагают (41%), что условия для демонстрации активности и самостоятельности в оптимизации производственного процесса в компании: «...не созданы», «...зависят от их профессиональных навыков», реализованы «...на среднем уровне», «...ограничены, в связи со спецификой деятельности, но возможны и поощряются» и «...должны поддерживаться со стороны коллег и руководителя». Указанные данные свидетельствуют о недостаточно организованной «обратной связи» между работниками и руководством компании. Принимая во внимание специфику компании, в которой жестко закреплены все возможные механизмы и схемы работы, отдельной части работников недостаточно условий для раскрытия личного творческого потенциала:

2. Ответы коллектива на вопрос: «Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован...» подтверждают недостаточно организованный процесс обмена информацией внутри компании, 60% опрошенных: «...не в полной мере» удовлетворено.

3. Мнение работников по вопросам, касающимся установленных правил в компании, разошлось в части правил ношения форменной одежды. Работники (43%) полагают, что это требование должно распространяться на всех и им не нравится носить форменную одежду. Избирательный порядок действия правила, безусловно, может провоцировать у работников недовольство.

4. Правило компании о запрете передвижения работников в рабочих целях на личном транспорте 27% работников не поддержало.

5. Правило о защите персональных данных и очень жестком контроле за его соблюдением 28% работников не поддержало. Традицию сбора денег на подарки к дням рождениям работников также 40% работников не поддержало. Таким образом, часть коллектива не в полной мере воспринимает и соглашается с наличием определенных правил и традиций

компании.

Анализ ответов по блоку вопросов, исследующих степень гордости, возникающей вследствие членства в компании (Организационная идентификация) так же в большей части имеет положительную оценку. За некоторым исключением.

По вопросу реализации приемов и стратегий, направленных на создание позитивного мнения о компании, 27% опрошенных, ответило в негативном ключе. Что свидетельствует о недостаточной информированности работников о действиях руководства по повышению имиджа и престижа компании.

Принимая во внимание, что полученные результаты перечисленных методик имеют высокие значения, и в целом мы можем сделать вывод о высоком уровне идентификации работников с компанией и желанию следовать ценностям и нормам организации, полагаем возможным уделить внимание на занятиях следующим моментам:

1. Проведение занятия по теме «Мы справедливая команда!» позволит работникам наладить коммуникацию внутри коллектива, проинформирует о коренных причинах деструктивных мыслей о несправедливости, обучит навыкам работы с автоматическими мыслями, кроме того упражнения, направленные на совместную работу в мини-группах, позволят выявить и обсудить проблемные моменты во взаимодействии, возникшие при выполнении упражнений.

2. Проведение занятия с использованием метода «Парадигма позитивных перемен» Д. Куперрайдера, позволит коллективу в процессе совместного анализа выявить основные достижения компании и работников, которые могут стать в дальнейшем опорой для работы.

3. Будет уделено внимание самореализации работников на работе и совместному изучению возможностей, которые есть у каждого работника для демонстрации активности и самостоятельности в оптимизации производственного процесса в компании.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Социальная вовлеченность и воспринимаемая поддержка»

Результаты исследования по методике «Социальная поддержка» из методики «Опросник дизайна трудовой деятельности» (WorkDesignQuestionnaire; WDQ), разработанной Ф. Моргесоном и С. Хэмфри (Morgeson, Humphrey, 2006)

В рамках изучения преданности работников компании по критерию «Социальная вовлеченность и воспринимаемая поддержка», выявлены следующие показатели восприятия работниками характера и степени дружеских отношений с коллегами, возможности получения советов и помощи от коллектива. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 35.



Рис. 35. Распределение по уровням воспринимаемой социальной поддержки (частота встречаемости в %)

Из представленных данных следует, что 73,3% работников воспринимают социальную поддержку в коллективе на высоком уровне, 26,7% сотрудников на среднем уровне, низких значений в процессе исследования не выявлено.

Из указанных данных можно сделать вывод по критерию «Социальная вовлеченность и воспринимаемая поддержка», что треть коллектива компании не в полной мере реализуют возможность для получения советов и

помощи от других работников. Средний уровень социальной вовлеченности и воспринимаемой поддержки соотносится с выше приведенным анализом по другим методикам, в ходе которого было выявлено, что треть коллектива не удовлетворена степенью возможности своего участия в жизни компании, идентификацией себя с компанией через интернализацию, принятие, разделение норм и ценностей компании, воспринимаемой организационной поддержки. Более того большинство опрошенных работников (60%) в ответах на вопрос: «Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...» отметили, что выработка оптимальных решений ограничена сферами разбираемых вопросов, зависит от желания и возможностей коллег, требует слаженности.

Полагаем в дальнейшей работе с коллективом компании уделить внимание обучению работников навыкам коммуникации в целях повышения удовлетворенности уровнем взаимодействия между коллегами. Кроме того, выявить круг вопросов, по которым существуют затруднения с совместным принятием решений и разобрать возникающие трудности на занятии по конфликтным ситуациям.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 6.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Групповая сплоченность»

Результаты исследования по методике «Шкала групповой сплоченности» (Group Cohesiveness Scale) разработана С. Хинклем с коллегами в 1989 году (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, 1989). Перевод методики на русский язык осуществил Б.Г. Ребзуев

При анализе фактора корпоративной преданности «Групповая сплочённость», выявленные следующие показатели уровня восприятия

работниками групповой сплоченности. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке № 36.



Рис. 36. Распределение по уровням групповой сплоченности (частота встречаемости в %)

Данные свидетельствуют о том, что работники воспринимают групповую сплоченность по средствам стремления сохранять членство в группе, понимания насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, ощущения эмоциональной привязанности к группе коллектива по большей части на среднем уровне (53,3%), чуть меньше на высоком уровне (40%) и на низком (6,6%).

Принимая во внимание данные полученные при анализе ответов по методике «Незаконченные предложения», недостаток информационного обмена между членами коллектива, равно как нюансы выработки совместных решений могут мотивировать работников на оценку групповой сплоченности преимущественно на среднем уровне. Вместе с тем, вопросы-утверждения методики отсылают к чувственно-эмоциональной сфере (Я рад..., Я чувствую..., Я ощущаю...), возможно сделать вывод о эмоциональной связи с коллективом преимущественно на среднем уровне. Таким образом с коллективом необходимо в дальнейшей работе провести занятия направленные на командообразование, в целях проработки сплоченности и слаженности членов коллектива.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам

исследования можно в приложении Б, таблица 7.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Положительное восприятие внешнего престижа организации»

Результаты исследования по методике Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001). Перевод методики на русский язык осуществил С.А. Липатов

При анализе фактора корпоративной преданности «Положительное восприятие внешнего престижа организации», выявлены следующие показатели уровня восприятия престижа организации и идентификации себя с организацией. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке № 37.

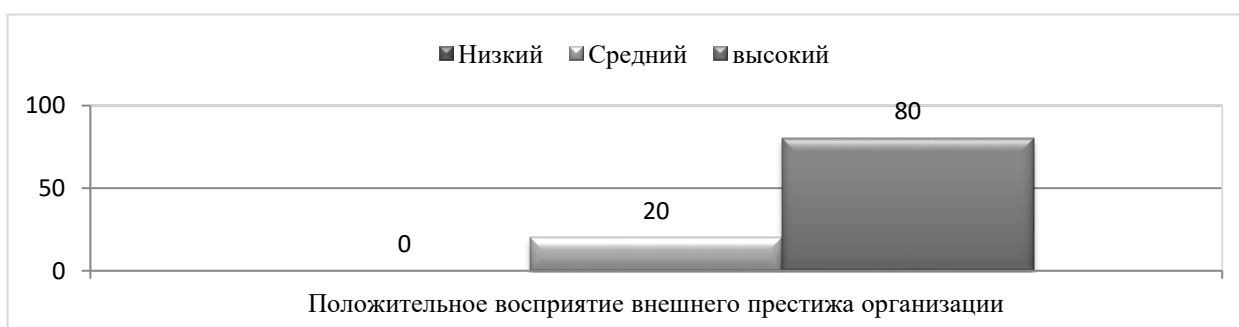


Рис. 37. Распределение по уровням воспринимаемого престижа организации (частота встречаемости в %)

Из полученных данных в ходе исследования следует, что уровень воспринимаемого престижа организации в целом высокий (80%), только 20% работников оценивают престиж организации на среднем уровне. В отношении низких значений данных не выявлено.

Таким образом, по критерию «Положительное восприятие внешнего престижа организации» получено большинство высоких оценок, что

свидетельствует в целом о его высоком уровне у работников компании. Однако наличие средних оценок, учитывая анализ полученных ответов, свидетельствует о том, что треть работников коллектива воспринимает внешний престиж компании равнодушно, большинство ответов работников находится на отметке в среднем диапазоне. Работники воспринимающие внешний престиж компании на среднем уровне, не отождествляют себя с компанией за рамками рабочего времени. Вопросы в основном были направлены на оценку реакции работников на информацию о своей компании, полученную от других людей, СМИ, таким образом возможно делать вывод, что отсутствует, либо выражена недостаточно эмоциональная связь работников с компанией на уровне чувств и эмоций. В таком случае вопросы, оценивающие реакцию работников на негативную информацию о компании, получили бы более негативный отклик работников.

Для работы с повышением воспринимаемого внешнего престижа компании нами будет проведено занятие с использованием метода «Парадигма позитивных перемен» Д. Куперрайдера, что повысит и восприятие внешнего имиджа компании через гордость за ее достижения.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 8.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Организационная справедливость»

Результаты исследования по методике «Организационная справедливость» (русскоязычная адаптация) С.С. Баранская

При анализе фактора корпоративной преданности «Организационная справедливость», выявлены следующие показатели уровня восприятия работниками честной, открытой и доверительной атмосферы в организации.

Компонент организационная справедливость в методике

С.С. Баранской рассматривается как совокупность трех основных видов: справедливости распределения, процедурной справедливости и справедливости взаимодействия.

Начнем анализ полученных данных с процедурной справедливости, как момент справедливости и обоснованности принимаемых в компании решений и мер. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке № 38.

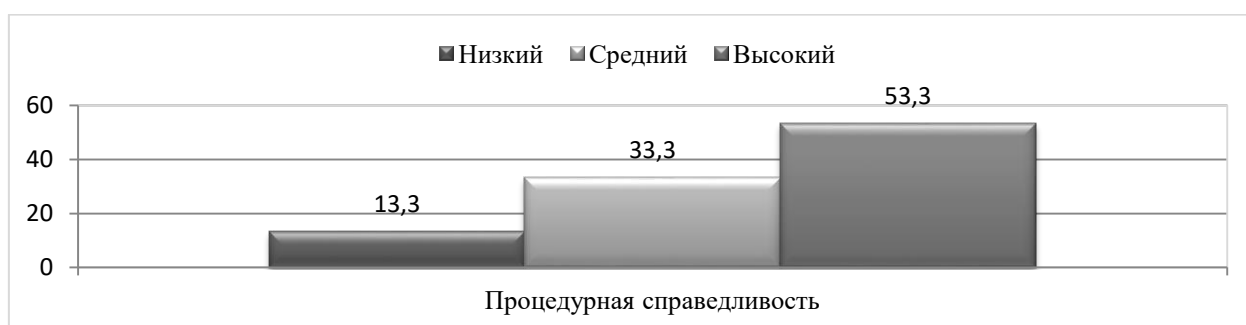


Рис. 38. Распределение по шкале «процедурная справедливость» (частота встречаемости в %)

Таким образом 46,7% оценивают справедливость и обоснованность принимаемых в компании решений на высоком уровне, 33,3% на среднем и 13,3% на низком уровне.

Большинство работников компании не в полной мере удовлетворены принимаемыми компанией организационными решениями и мерами. Им не совсем понятен процесс и критерии распределения в компании поощрений и благ, равно как сам процесс принятия решений руководством компании. Работники не чувствуют возможность влиять на процесс принятия решений и участвовать в коррекции принятых мер.

Далее продолжим анализ полученных данных со справедливости распределения, как равенство работников при распределении материальных и нематериальных благ, равный шанс для получения благ для всех работников. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке

№ 39.



Рис. 39. Распределение по шкале «справедливость распределения» (частота встречаемости в %)

Таким образом 40% работников оценивают равные шансы на распределение благ в компании на среднем уровне, 60% на высоком, на низком уровне оценок не выявлено.

Большинство опрошенных работников не в полной мере согласны с назначенными им организацией материальными и нематериальными вознаграждения, пропорционально вкладу работников в деятельность организации. Работники полагают, что шансы и критерии получения благ от компании не совсем равные и справедливые.

Рассмотрим следующий вид организационной справедливости – справедливость взаимодействия. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке № 40.

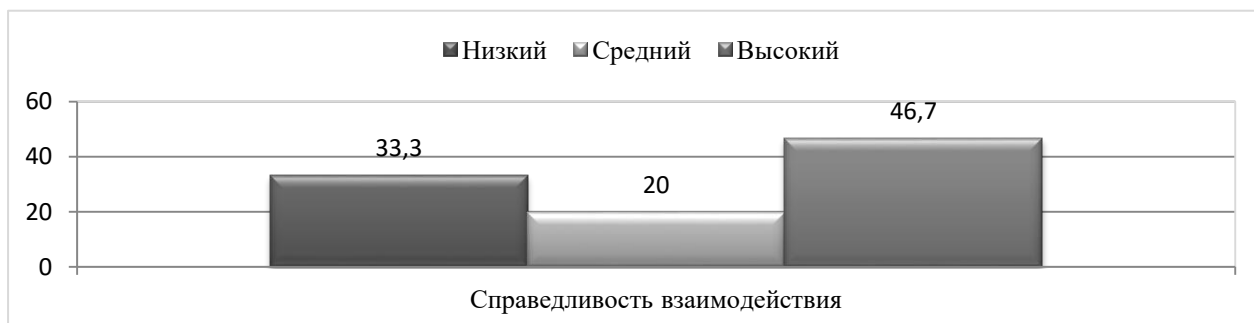


Рис. 40. Распределение по шкале «справедливость взаимодействия» (частота встречаемости в %)

Таким образом, 46,7% работников считают уровень честности и

открытости руководства компании в предоставлении необходимой информации, как высокий, 20% как средний и 33,3% как низкий.

Следовательно, большинство работников не чувствуют внимательность, уважение и искренность в общении с руководством, они сомневаются в правдивости предоставляемой информации, усматривают наличие скрытых мотивов и недоговоренность.

Следом перейдем к анализу данных по общему показателю организационная справедливость. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке № 41.



Рис. 41. Распределение по шкале организационная справедливость (частота встречаемости в %)

Здесь мы видим общий уровень организационной справедливости в компании у 53,3% работников, как высокий, 26,7% как средний и 20% как низкий.

Таким образом, можно сделать вывод по критерию «Организационная справедливость», что почти половина работников компании не удовлетворена честностью, открытостью и объективностью принимаемых решений руководством компании. Беря во внимание указанные выше показатели, работники недовольны способом предоставления руководством информации необходимой для работы. Отсутствие прозрачности в распределении руководством благ и критериями применения необходимых мер, вызывают у работников подозрения в наличие скрытых мотивов.

Принимая во внимание, что исследование проводилось в филиале

компании, удаленном от головной организации, где принимается большее количество организационных решений, недовольство работников может быть выражено именно в честности и правдивости доносимой информации до коллектива ключевыми работниками по направлениям. Подключая данные, полученные при исследованиях по указанным выше методикам, в том числе незаконченные предложения, где на вопрос: «Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован...» 60% опрошенных ответило: «...не в полной мере», приходим к выводу, что именно качество взаимодействия коллег внутри коллектива вызывает недовольство работников.

Дальнейшую работу с коллективом полагаем возможным построить через проведение тематического занятия, посвященного справедливости компании, где внимание будет уделено информированию об истоках формирования внутренней неудовлетворенности справедливостью принимаемых руководством компании решений, когнитивным искажениям в мыслительном процессе работников и работе с автоматическими мыслями.

Следом проведем занятие, направленное на сплочение коллектива, позволяющее изменить понимание работы с коллективом ключевых специалистов, воссоздать восприятие общности и сплоченности для реализации совместной работы.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 9.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Доверие к организации»

Результаты исследования по методике «Шкала доверия к организации» (TrustinOrganizationScale), разработана Дж. Габарро и А. Атосом

При анализе фактора корпоративной преданности «Доверие к организации», выявлены следующие показатели уровня убежденности

работников в честности, доброте мотивов и намерений, поведенческой предсказуемости, открытости и искренности организации. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке № 42.



Рис. 42. Распределение по шкале доверия к организации
(частота встречаемости в %)

Низких показателей по шкале доверия к организации не выявлено, у 53% работников выявлен средний уровень доверия, у 46,7% работников высокий.

Указанные данные частично соотносятся с данными предыдущего рассматриваемого критерия «Организационная справедливость» неудовлетворенность работников честностью и открытостью компанией, справедливостью принимаемых решений снижает уровень доверия работников к работодателю. Не понимание правил распределения материальных и нематериальных благ ведет ощущению работниками своей незащищенности.

Дальнейшая работа с повышением уровня доверия к компании частично будет соотноситься с работой над восприятием справедливости принимаемых решений, отдельно будет проведена информационная работа с руководителями филиала на предмет единообразия, справедливости и равнозначности принимаемых мер по наказанию и поощрению разных категорий работников.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 10.

Выводы об общем уровне корпоративной преданности работников в компании

Анализ полученных результатов позволил выделить общий уровень сформированной преданности у работников. В целом по компании у работников средний уровень корпоративной преданности (80%), высокий (13,3 %) и низкий (6,7%).

Работники с высоким уровнем преданности к компании характеризуются: высоким уровнем удовлетворенности рабочей средой, организационной и эмоциональной лояльности, воспринимаемой организационной и социальной поддержкой, групповой сплоченностью, и престижем компании, средним уровнем организационной справедливости и доверия к компании.

Работники со средним уровнем преданности характеризуются: средним уровнем групповой сплоченности, удовлетворенности рабочей средой, организационной и эмоциональной лояльности, воспринимаемой организационной и социальной поддержки, справедливости и доверия, высоким уровнем воспринимаемого престижа компании.

Работники с низким уровнем преданности характеризуются: низким уровнем организационной лояльности, групповой сплоченности, удовлетворенности справедливостью принимаемых решений, средним уровнем удовлетворенности рабочей средой, эмоциональной лояльности, социальной поддержки и доверия к компании, высоким уровнем воспринимаемого престижа компании.

Проведя анализ уровня корпоративной преданности сотрудников в компании по восьми критериям, данные по некоторым критериям оказались недостаточно высокими. Общие данные по критериям представлены в таблице 9.

Таблица 9. – Общие данные по критериям корпоративной преданности

№ п/п	Критерий	Показатель	Оценка высокий/средний
1	Удовлетворенность	высокий 20 % средний 33,3 % низкий 20 %	средний
2	Позитивное отношение (аффективная лояльность)	высокий 33,3 % средний 53,3 % низкий 13 %	средний
3	Идентификация (следование ценностям и нормам)	высокий 106,6 % средний 80 % низкий 13 %	высокий
4	Социальная вовлеченность (воспринимаемая поддержка)	высокий 73,3 % средний 26 % низкий 0 %	высокий
5	Групповая сплоченность	высокий 40 % средний 53,3 % низкий 6,6 %	средний
6	Положительное восприятие внешнего престижа организации	высокий 80 % средний 20 % низкий 0 %	высокий
7	Организационная справедливость	высокий 53,3 % средний 26,7 % низкий 20 %	высокий
8	Доверие к организации	высокий 46,7 % средний 53,3 % низкий 0 %	средний

Таким образом, уровень корпоративной преданности работников в филиале находится в целом на не высоком уровне, преимущественно средние и низкие показатели.

Работники компании не в полной мере удовлетворены условиями работы, а именно отношениями с руководителем. Мотивации сотрудников

препятствует не желание выполнять ответственную работу из-за страха ошибок.

Позитивному отношению к компании препятствует: воспринимаемая гордость работников за компанию, низкая степень возможности принимать участие в делах и отсутствие заинтересованности работников в качественном выполнении своей работы.

Групповой сплоченности мешает недостаток информационного обмена между членами коллектива и возможность принятия совместных решений.

Низкие показатели восприятия работниками честной, открытой и доверительной атмосферы в организации препятствует недостаточный информационный обмен между ключевыми специалистами компании.

Не высокий уровень доверия работников к компании соотносится с восприятием последними честности и открытости компании, справедливости принимаемых решений.

В дальнейшей работе мы использовали данные, полученные при анализе состояния корпоративной преданности, при разработке программы организационного консультирования, направленной на повышение вовлеченности работников в решения, принимаемые руководством компании, восприятие сотрудниками справедливости действий компании и доверия к компании. По ходу реализации программы мы акцентируем внимание на групповой сплоченности коллектива и необходимости информационного обмена, обучим работников навыкам реагирования в конфликтных ситуациях.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 11.

2.2. Организация и проведение формирующего эксперимента

Исходя из результатов констатирующего эксперимента, был выявлен ряд проблемных моментов, препятствующих формированию корпоративной

преданности работников к компании. В констатирующем эксперименте приняло участие 15 человек, из которых 1 руководитель филиала и 14 подчиненных исполнителей-специалистов, составляющих базовую основу штата филиала компании. Исходя из целей работы формирующего эксперимента, основывающихся на развитии компании в части формировании корпоративной преданности ее работников принято решение, что для участия в формирующем эксперименте примут участие все опрошенные работники.

В качестве наиболее результативной формы работы было выбрано организационное консультирование, именно он будет способствовать развитию филиала компании в целом через формирование преданности работников. Именно указанная форма консультирования позволит участникам повысить личную социально-психологическую компактность, развить навыки системного мышления, сформировать навыки успешной коммуникации в коллективе и создаст условия для эффективного принятия организационных решений в филиале компании. Принимая во внимание, что консультативной группой является реальная группа работников, осуществляющих совместно работу в режиме пятидневной рабочей недели и восьмичасового рабочего дня, таким образом полученные навыки коммуникативного взаимодействия и вся консультативная работа будет оказывать влияние на формирование корпоративной преданности работников к компании в ли ее филиала.

Организационное консультирование как форма психологической помощи как нельзя лучше способствует повышению лояльности персонала компании посредством: обучения навыкам взаимодействия между подчиненным-подчиненным, руководителем-подчиненным, обучения навыкам рефлексии и новым моделям реагирования на конфликтные ситуации в коллективе. Одновременная работа со всеми членами коллектива позволит провести анализ возникающих проблемных ситуаций, изучить мотивы их появления, по возможности инсценировать и обучиться способам

их преодоления. Кроме того, это отличная возможность рассмотреть ситуации, вызывающие недовольство работников, с другой стороны.

Кроме того, в процессе организационного консультирования считаем целесообразным провести занятия с коллективом в конструкционистском подходе с использованием метода поиска позитивных сторон (Appreciative inquiry), что позволит работникам уделить внимание положительным сторонам компании и самостоятельно сформировать «позитивное ядро», которое позволит осуществлять изменения.

Таким образом, была создана программа организационных консультаций по формированию корпоративной преданности работников. Данная программа предполагает использование во время консультативных занятий следующих видов деятельности: дискуссии по теме, психологические упражнения, приемы гештальт-терапии.

Так как при обработке результатов констатирующего эксперимента было замечено, что у работников высокие показатели по групповому взаимодействию в целях получения рабочей информации, было решено выделить особое место упражнениям, направленным на образование команды. Благодаря этому мы улучшим коммуникативное взаимодействие внутри коллектива.

Кроме того, в целях восприятия ситуаций работниками по-другому мы проведем занятия с использованием упражнений в виде ролевых игр, это нам позволит обучить работников навыкам рефлексии с противоположной позиции субъектов проигранных ситуаций.

По результатам констатирующего эксперимента были сформулированы цель и задачи программы.

Цель программы: оказание помощи компании в формировании корпоративной преданности работников по средствам организационного консультирования с использованием указанных выше техник.

Задачи программы:

1. Улучшить коммуникацию между членами коллектива.

2. Повысить удовлетворенность участников рабочей средой компании.
3. Мотивировать работников к саморазвитию в рамках компании.
4. Повысить уровень вовлеченности работников в деятельность компании.

3. Нормализовать восприятие справедливости принимаемых решений.
4. Оказать психологическую помощь в разрешении конфликтов между работниками.

Следующим шагом нашей работы стали выделение основных этапов реализации программы, определение содержания консультаций, определение форм работы, подбор упражнений, техник, приемов.

Программа организационного консультирования включает в себя 7 тематических встреч. Длительность встречи: 1,5 часа (90 минут). Частота встреч: 1 раз в неделю, на протяжении 7 недель. Встречи проводятся на базе филиала компании г. Красноярск в учебном классе.

Программа реализуется в три этапа:

1. Вводный (1 встреча).
2. Основной (5 встреч).
3. Заключительный (1 встреча).

Задачи вводного этапа:

1. Обозначить проблематику по результатам диагностики.
2. Совместно с работниками извлечь решение и определить цели деятельности.

Задачи основного этапа:

1. Создать атмосферу комфорта для каждой встречи с работниками.
2. Проработать темы для каждого занятия.
3. Уточнить индивидуальные переживания участников, оказать психологическую помощь.
4. Обеспечить участников необходимой информацией.
5. Обучить работников необходимым навыкам взаимодействия и восприятия по средствам тематических занятий.

Задачи заключительного этапа:

1. Обобщить полученные знания о процессе формирования корпоративной преданности. Закрепить полученные умения и навыки взаимодействия и восприятия проблемных ситуаций.

2. Отрефлексировать изменения, произошедшие с каждым участником.

3. Получить обратную связь от участников об актуальности предложенной формы работы.

Все консультативные встречи имеют общую структуру:

1. Организационный этап.

Приветствие. Упражнения на сплочение.

Самопрезентация настроения участников. Актуализация своих чувств.

2. Основной этап.

Теоретическая часть: консультативная беседа по теме занятия.

Практическая часть: выполнение упражнений, техник и их вербализация.

3. Завершающий этап.

Домашнее задание (при необходимости).

Итоговая беседа. Рефлексия.

Каждое занятие имеет общую структуру. Однако при подборе тем занятий, мы руководствовались выделенными при исследовании критериями проявления корпоративной преданности работников. Темы представлены в таблице 10.

Таблица 10. – Темы занятий

Работа над групповой сплоченностью			
№	Тема	Цель	Техники
1	Тема встречи: «Мы команда!»	Улучшение коммуникации между членами коллектива.	Организационный этап. упражнения: «Презентация товарища», «Синхронизация» и «Невидимая связь». Основной этап. Упражнения: «Игра Роджера», «Общее дыхание», «Сиамские близнецы», «Мина». Завершающий этап. Упражнение «Пожелание».
2	Тема встречи: «Самопознание»	Выявление индивидуальных потребностей работников.	Организационный этап. Мини-лекция «Проекции представлений относительно человека по схеме «Окошко Джогарри». Упражнения: «Кто я? Какой я?», «Каким меня видят?». Основной этап. Упражнения: «Просьба», «Техника вежливого отказа». Завершающий этап. Медитация «Дом моей мечты»
Работа над социальной вовлеченностью и организационной справедливостью			
3	Тема встречи: «Какие возможности у меня есть?».	Повышение уровня вовлеченности работников в дела компании.	Организационный этап. Упражнение «Приветствие». Основной этап. Упражнения: «Желтые веревки», «Песчинка или камень», «Пять шагов», «Ловушки и капканчики». Завершающий этап: Итоговая беседа и рефлексия результатов работы участниками.

Продолжение Таблицы 10

4	Тема встречи: «Мотивация трудовой деятельности».	Мотивация работников к саморазвитию в рамках компании.	Организационный этап. Упражнение «Приветствие». Мини-лекция на тему: «Практические методы для повышения мотивации к работе» Основной этап. Упражнения: «Мои поощрения», «Мотивирующее обращение». Ролевая игра «Волк и семеро козлят» Завершающий этап. Упражнение-релаксация «Маяк».
5	Тема встречи: «Справедливость , что это?».	Нормализация восприятия справедливости принимаемых решений.	Организационный этап. Упражнения: «Самопрезентация», «Синхронизация». Мини-лекции на тему: «Чувство несправедливости, причины его возникновения» Основной этап. Упражнения: «Необитаемый остров». Упражнение-головоломка «Справедливость». Игра «Шериф и убийца». Завершающий этап. Итоговая беседа и рефлексия результатов работы. Домашнее задание диагностика по методике Шмишека.
6	Тема встречи: «Конфликты в команде».	Работа над неудовлетворенностью работников взаимодействием внутри коллектива.	Организационный этап. Упражнения: «Синхронизация», «Космическая скорость». Основной этап. Мини-лекция на тему: «Конфликт, его этапы и формулы» Ситуационные задачи по выявлению формул конфликта. Упражнение: «Ролевая игра», «Сглаживание конфликта», «Адские башни» Мини-лекция на тему: «Управление конфликтом и характеристики основных стратегий поведения в нем». Обсуждение домашнего задания. Завершающий этап. Упражнение «Бесплатные советы»

Исследование положительных сторон компании		
7	Тема встречи: «Парадигма позитивных перемен».	Изучение позитивных сторон компании. Метод «Парадигма позитивных перемен» Д. Куперрайдера: этап первый – открытие; этап второй – мечта; этап третий – дизайн; этап четвёртый – действия.

В соответствии с тематическим планом консультаций составлены планы-конспекты встреч, которые представлены в приложении В.

Третьим этапом практической работы стало формирование групп. Всем работникам, участвующим в сборе информации на констатирующем этапе было предложено посещать групповые занятия. Таким образом в работе приняло участие 15 работников компании, в возрасте 27-56 лет, из них 4 женщины и 11 мужчин. Состав участников экспериментальной группы представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Уровень корпоративной преданности до формирующего эксперимента

№	ФИО	Возраст	Итоговый уровень корпоративной преданности
1	О.А.	28	средний
2	С.К.	36	средний
3	П.Э.	46	средний
4	А.Е.	45	средний
5	В.О.	43	средний
6	М.И.	27	средний
7	Р.А.	56	средний
8	К.Н.	31	средний
9	А.Н.	44	средний
10	Д.В.	40	средний
11	Ш.С.	43	высокий
12	Л.И.	35	низкий
13	Н.В.	43	средний
14	К.Е.	27	средний
15	К.А.	39	высокий

Следующим этапом нашей работы стала реализация программы тематических встреч для работников.

На подготовительном этапе программы особое внимание было уделено формированию внутренней мотивации работников к посещению занятий. Для актуализации проблемы формирования корпоративной преданности нами первоначально было проведено ознакомительное собрание, на котором

работники были ознакомлены с обобщенными и индивидуальными результатами констатирующего этапа. Так же участникам была предоставлена первая краткая информация об изучаемой проблеме. Для привлечения внимания работников мы обозначили темы являющиеся актуальными и интересными.

В целях сплочения и настроя на дальнейшую работу коллектива, первая тематическая встреча была направлена на его объединение. В рамках организационного этапа в упражнениях: «Презентация товарища», «Синхронизация» и «Невидимая связь» участники программы познакомились, в группе была создана позитивная атмосфера. Далее основным этапом были проведены упражнения «Игра Роджера», «Общее дыхание», «Сиамские близнецы», «Мина», что позволило организовать взаимодействие в группе и сплотить коллектив. Завершающим этапом, выполняя упражнение «Пожелание», работники мотивировали друг друга к росту и развитию. На организационном этапе занятия работники были расположены критично, чувствовали себя скованно, вовлекались в выполнение упражнений неохотно. После основного этапа атмосфера в группе стала более расслабленной и непринужденной. В конце занятия работники выразили пожелания друг другу на дальнейшую работу в группе. Обратная связь была получена положительная, многие высказались о налаживании общения в коллективе.

Вторая тематическая встреча была посвящена самопознанию работников, в целях раскрытия положительных качеств личности и принятия отрицательных. В рамках организационного этапа была проведена мини-лекция, посвященная проекциям представлений относительно любого человека по схеме «Окошко Джогарри» Лафта Джозефа и Гарри Инграма. Далее при помощи упражнений: «Кто я? Какой я?», «Каким меня видят?», работники получили возможность к самораскрытию и рефлексии себя со стороны других коллег. Далее основным этапом были проведены упражнения, позволяющие отработать навыки обращения за помощью к

коллегам «Просьба», навыки вежливого отказа «Техника вежливого отказа». В завершении занятия была проведена медитация «Дом моей мечты» и групповое обсуждение результатов с интерпретацией визуальных образов участников, полученных в ходе представления «Дома мечты». В начале занятия работники настороженно отнеслись к теме самопознания в кругу своих коллег. В дальнейшей работе участники увидели обратную связь от коллег, особый интерес возник при выполнении упражнения «Каким меня видят?». Стоит отметить, что группа была расположена дружелюбно, критика и негативные замечания отсутствовали. Обратную связь получили о полезности отработки навыков просьб и вежливых отказов.

В целях повышения уровня вовлеченности работников в дела компании третье занятие было посвящено их самореализации. После организационного этапа - приветствия, в рамках основного этапа было проведено диагностическое упражнение «Желтые веревки», на котором были выявлены основные ограничения работников в самостоятельном принятии решений. В ходе выполнения упражнения «Песчинка или камень» работники провели анализ своих возможностей для самореализации в рамках компании. Для повышения готовности работников к выделению приоритетов при планировании своих жизненных и профессиональных перспектив, а также готовности к соотнесению своих профессиональных целей и возможностей было проведено упражнение «Пять шагов». Завершающим упражнением указанного этапа было проведено упражнение «Ловушки и капканчики» для повышения уровня осознания возможных препятствий (ловушек) на пути к профессиональным целям и представления о механизмах преодоления этих препятствий. Завершающим этапом была проведена итоговая беседа и рефлексия результатов работы участниками, на которой некоторые участники поделились информацией о том, что не предполагали, как возможно разнообразить свою трудовую жизнь и внести вклад в общее дело компании. Особое затруднение возникло при выполнении упражнения «Песчинка или камень?», некоторым работникам сложно было мыслить

метафорично, поэтому мы использовали метафорические карты для визуальной помощи работникам в процессе ответов на поставленные психологом вопросы.

Четвертое занятие было направлено на мотивацию работников и побуждение их к активной деятельности. Традиционно после организационного этапа – приветствия участников состоялась мини-лекция на тему практических методов для повышения мотивации к работе. В рамках основного этапа были проведены упражнения «Мои поощрения» и «Мотивирующее обращение», в ходе которых работники провели анализ причин, в связи с которыми важно признавать и поощрять сотрудников, изучили разнообразные способы признания и поощрения, по завершении работники подготовили мотивирующее обращение руководителя к подчиненным. Далее была проведена ролевая игра «Волк и семеро козлят», где каждый работник получил возможность оказаться в роли руководителя. По сценарию руководителю - волку необходимо было замотивировать подчиненных работников – козлят к выполнению неприятной работы. Цель проведения ролевой игры – получение опыта роли руководителя коллективом с рефлексией на предмет сложности относительно каждого работника. В процессе выполнения этого упражнения было замечено максимальное оживление интереса работников, проявились индивидуальные сценарии мышления, по большей части с негативной стороны. Часть работников замкнулись и не смогли подобрать мотивирующие фразы. Психолог, одобряя и успокаивая предложил представить работнику себя сидящим перед близкими людьми, в которых он верит и гордится. Такой подход натолкнул работников на нужные слова при выполнении упражнения. Занятие завершено релаксационным упражнением «Маяк», направленным на раскрытие внутреннего мотивационного потенциала личности работников. Завершающим этапом шла итоговая беседа и рефлексия результатов работы участниками.

В связи с тем, что в рамках проведенной диагностики коллектива

компании выявлена неудовлетворенность работников справедливостью принимаемых решений руководством, пятое занятие посвятили справедливости в команде. После приветствия, синхронизации группы и мини-лекции на тему чувства несправедливости, причин его возникновения и методов профилактики, работники получили навыки работы с автоматическими мыслями по заданной теме в технике когнитивной реструктуризации. Далее в целях рефлексии участников было проведено упражнение «Необитаемый остров» с позиции справедливости, совместной работы по организации вымышленного коллектива в заданных упражнением рамках. В ходе выполнения этого упражнения работникам сложно было договориться, так как группы были сформированы хаотично без учета неформальных связей в коллективе. При помощи психолога в разрешении конфликтной ситуации, в одной из групп к моменту презентации результатов работники все-таки выработали совместную позицию. Для разгрузки участников занятия было проведено упражнение-головоломка «Справедливость» по совместному решению ситуационной задачи на тему справедливости принимаемых решений. Далее в упражнении «Шериф и убийца» участники отработали навыки принятия справедливых и обоснованных решений. Завершающим этапом традиционно шла итоговая беседа и рефлексия результатов работы. Работникам было дано домашнее задания пройти самостоятельную диагностику по методике Шмишека.

Предпоследнее занятие посвятили конфликтам, в связи с тем, что по итогам диагностики выявлена неудовлетворенность работников взаимодействием внутри коллектива по выработке совместных решений в определенном блоке направлений, которые вероятно носят конфликтный характер. После очередного организационного этапа – приветствия, проведена мини-лекция на тему конфликта, его этапов и формул. Работникам было предложено решить ситуационные задачи по выявлению формул конфликта. Далее в рамках основного этапа шло упражнение «Ролевая игра», где участникам было предложено по ролям разобрать конкретный конфликт,

предложенный одним из участников занятия. Следом была проведена еще одна мини-лекция по теме управления конфликтом и характеристик основных стратегий поведения в нем. В целях отработки умений и навыков по сглаживанию конфликтов было проведено одноименное упражнение «Сглаживание конфликта», далее с работниками организовано обсуждение результатов, полученных по методике Шмишека, касающееся выявленных типов акцентуации характера и их конфликтности. Обсуждение результатов методики вызвала наибольший ажиотаж, многие работники задумались о новом представлении себя. В последнем упражнении основного этапа «Адские башни» работники приняли участие в построении команды при условии конфликта, возникшего из-за коммуникационных барьеров между участниками. Завершающим этапом с работниками было проведено упражнение «Бесплатные советы», с целью дать возможность каждому участнику получить индивидуальную рекомендацию по применению полученных знаний. Встреча завершалась итоговой беседой и рефлексией результатов работы участниками.

Последнее занятие было проведено при использовании метода «Парадигма позитивных перемен», который предложил в 1980 г. Д. Куперрайдер. Автор, проводя опрос работников одной из клиник Кливленда, совершенно случайно формулировал вопросы в позитивном ключе. Спрашивая, что хорошего есть в клинике, он отметил положительный отклик интервьюированных работников. Основное отличие этого метода от остальных в том, что при обсуждении проблем идеи формулируются исходя из позитивных моментов в прошлом или возможно будущем компании. Цикл работы состоит из четырех этапов, четырёх «D»: Discovery (открытие); Dream (мечта); Design (дизайн); Destiny (действия).

Работа по поиску позитивных мотивирующих моментов с работниками компании была проведена на занятии поэтапно.

Первым этапом Discovery (открытие) работникам компании было предложено разделить по парам и провести небольшое интервью друг

другу на тему ситуаций, при которых работники были увлечены работой в компании. После интервью работники объединялись в большие группы по 4-6 человек, обсуждали интервью друг друга и находили схожие факторы.

Вторым этапом Dream (мечта) работникам было предложено пометчать на тему выполнения работы-мечты в компании спустя пять лет. Что Вам помогает? Что мешает? Как вы трансформируете, дополняете, улучшаете этот вид деятельности? Что вы в него вносите уникального, благодаря своему участию?

Третьим этапом Design (дизайн) работники, объединившись в микрогруппы по три человека, должны были обсудить конкретные действия, которые нужно совершить, чтобы приблизиться к работе-мечте, чтобы быть чаще вовлеченными в дела компании. В последующем работники записывали на листах свои идеи, обсуждали их в общей группе и размещали листы бумаги на магнитной доске.

Завершающим этапом Destiny (действия) каждый работник отмечал на размещенных листах бумаги с идеями коллег конкретно те действия, которые приоритетны и которые он может взять себе на вооружение.

После проведения последовательно всех четырех этапов была отмечена положительная динамика в общем настрое коллектива. Работники живо откликнулись на выполнение заданий, многим это позволило взглянуть на свою роль в компании и возможности участия в ее делах, конкретно в сферах, о которых раньше даже не задумывались. Например, кто-то нашел для себя интерес в применении своего опыта и знаний в инновационной деятельности компании, кто-то в общественной жизни коллектива, некоторые работники пересмотрели свой вклад в дело всей компании с положительной стороны.

Подводя итоги после проделанной работы, можно сделать вывод, что работники нуждались в установлении благожелательных и доверительных отношениях внутри коллектива, кроме того они получили много полезной информации о себе и возможностях своего развития, разобрали основные

конфликты внутри коллектива и взглянули на роль руководителя филиала под с большим пониманием ее сути и ответственности.

Для консультанта оказались важны навыки создания особого доверительного психологического климата, формирования мотивации и инициативы участников на работу над собой, ограничение беседы рамками заданной тематики.

2.3. Результаты формирующего эксперимента и их обсуждение

В данном параграфе представлены результаты повторного исследования, после проведения формирующего эксперимента. Работникам компании участвующим в исследовании была повторно проведена диагностика с предоставлением методик: мотивационный тест Ф. Герцберга; шкала «Организационная лояльность» Методики измерения лояльности С.С. Баранской, субшкала аффективной (эмоциональной) лояльности (AffectiveCommitmentScale – ACS); Шкалы Методики «Шкала организационной лояльности» («Organizationalcommitmentscale») Дж. Мейер и Н. Аллен; опросник воспринимаемой организационной поддержки (SurveyofPerceivedOrganizationalSupport; SPOS), разработанный Р. Эйзенбергером и коллегами; подшкала «Социальная поддержка» из методики «Опросник дизайна трудовой деятельности» (WorkDesignQuestionnaire; WDQ), разработанной Ф. Моргесоном и С. Хэмфри; «Шкала групповой сплоченности» (GroupCohesivenessScale) разработана С. Хинклем с коллегами (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, 1989); вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001); опросник «Организационная справедливость» (русскоязычная адаптация) С.С. Баранская, «Шкала доверия к организации» (TrustinOrganizationScale), разработана Дж. Габаррой А. Атосом (Gabarro, Athos, 1976).

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Удовлетворенность»

Результаты исследования по методике тест мотивационной структуры (Herzberg F.)

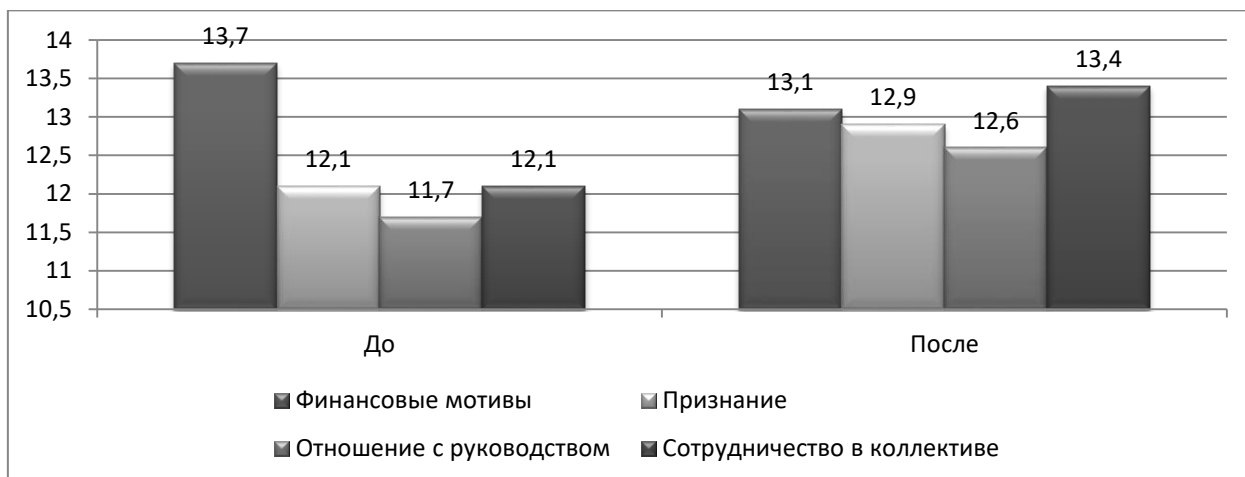


Рис. 43. Динамика распределения по гигиеническим (внешним факторам) удовлетворенности работой до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Как мы видим из представленного рисунка, что после реализации формирующего эксперимента распределение данных по гигиеническим факторам удовлетворенности изменилось.

Показатели по фактору «Финансовые мотивы» снизились с 13,7% до 13,1% за счет переопределения в пользу остальных гигиенических факторов. Показатели по фактору «Признание» выросли с 12,1% до 12,9%, равно как по фактору «Отношения с руководителем» с 11,7% до 12,6% и фактору «Сотрудничество в коллективе» с 12,1% до 13,4%.

Таким образом, мы можем говорить, что мероприятия по организационному консультированию положительно повлияли на потребность в признании за счет улучшения отношений с руководителем и сотрудничества в коллективе.

Далее рассмотрим динамику изменений мотивационных (внутренних факторов) неудовлетворенности условиями труда в разрезе четырех составляющих: ответственность, карьера, достижения и содержание работы. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 44.

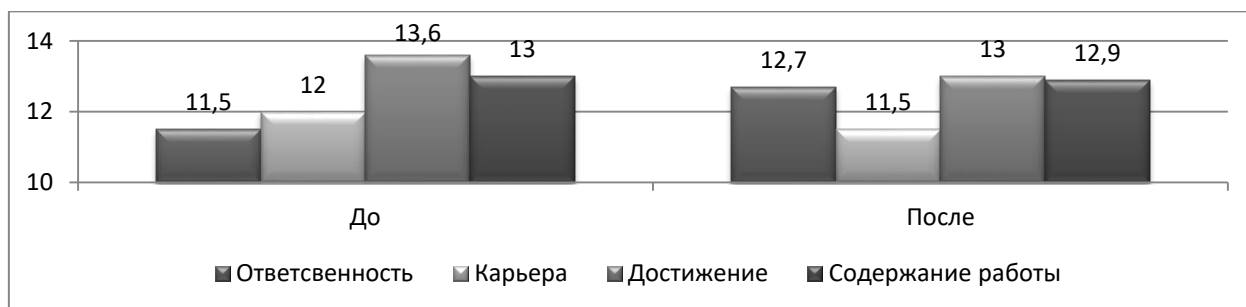


Рис. 44. Динамика распределения по мотивационным (внутренним факторам) удовлетворенности работой до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Как мы видим из представленного рисунка, что после реализации формирующего эксперимента распределение данных по мотивационным факторам удовлетворенности изменилось в меньшей степени.

Показатели по фактору «Ответственность» выросли с 11,5% до 12,7%, показатели по фактору «Достижения» снизились с 13,6% до 13%, показатели по фактору «Содержание работы» снизились с 13 %до 12,9%, показатели по фактору «Карьера» снизились с 12 %до 11,5%.

Принимая во внимание рост показателей по фактору «Ответственность», можно сказать, что работники воспринимают свою вовлеченность и причастность к делам компании.

Снижение показателей по факторам «Содержание работы» и «Карьера», что работники в меньшей степени заинтересованы в карьерном росте и содержательной работе за счет увеличения удовлетворенности отношениями в коллективе и с руководителем.

Далее проведя сопоставительный анализ динамики критериальных показателей удовлетворенности работников в контексте уровня

гигиенических (внешних факторов) и мотивационных (внутренних факторов) по каждому человеку отдельно, мы получили следующие данные, наглядно представлены на рисунке 45.



Рис. 45. Динамика распределения по итоговым уровням удовлетворенности работой (частота встречаемости в %)

Динамика распределения произошла следующим образом: до проведения мероприятий по организационному консультированию низкие значения удовлетворенности работников работой составляли 20% после эксперимента низкие значения отсутствуют. Высокие значения удовлетворенности так же изменились с 46,7% до 93,33%, средние снизились за счет перераспределения высоких значений с 33.3% до 6,67%.

Беря во внимание динамику в контексте конкретных работников выявлено, что у работников с низким уровнем удовлетворенности показатели стали средними, а у работников со средним уровнем – высокими.

Качественная динамика уровня удовлетворенности работников говорит об успешно проведенных занятиях, направленных на сплочение коллектива, разбор конфликтных ситуаций и стратегий действий при конфликтах.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 1.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Позитивное отношение (аффективная лояльность)»

Результаты исследования по методике Шкала «Организационная лояльность», С.С. Баранская



Рис. 46. Динамика распределения по уровню восприятия гордости за организацию до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Динамика распределения произошла следующим образом: до проведения мероприятий по организационному консультированию низкие значения уровня гордости работников за компанию составляли 13%, после эксперимента низкие значения отсутствуют. Высокие значения уровня гордости так же изменились с 47% до 80%, средние снизились за счет перераспределения высоких значений с 40% до 20%.

Беря во внимание динамику в контексте конкретных работников, выявлено, что у работников с низким уровнем гордости за компанию показатели стали средними, а у работников со средним уровнем – высокими.

Качественная динамика уровня гордости за компанию говорит об успешно проведенных занятиях, направленных на поиск позитивных сторон компании.

Далее проведя сопоставительный анализ динамики критериальных показателей уровня вовлеченности работников в дела компании по каждому человеку отдельно, мы получили следующие данные, наглядно представленные на рисунке 47.

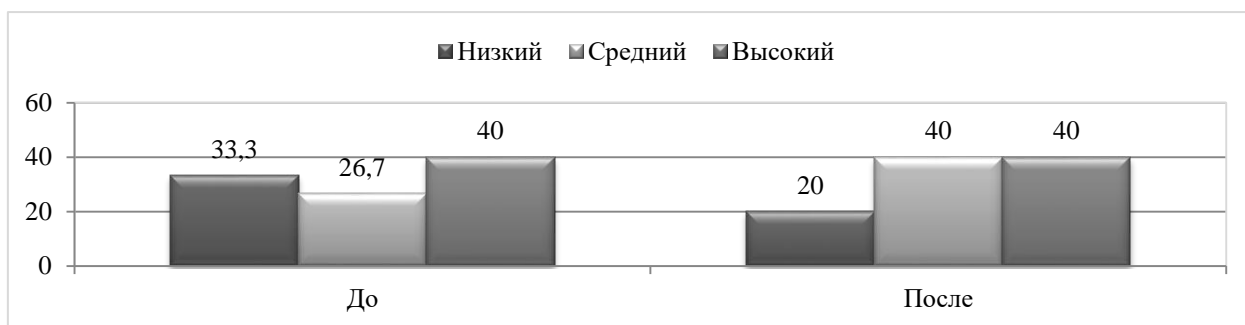


Рис. 47. Динамика распределения по уровню вовлеченности работников в дела компании до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

На рисунке 47 мы видим, что на этапе констатирующего эксперимента низкий уровень вовлеченности работников в дела компании был у 33,3 % опрошенных сотрудников. После проведения формирующего эксперимента он снизился до 20 %. Закономерно изменилась частота встречаемости среднего уровня вовлеченности, здесь мы фиксируем его рост после проведения формирующего эксперимента с 26,7 % до 40 %. Это связано с переопределением частоты встречаемости у работников низкого и среднего уровней. Высокий уровень вовлеченности в дела компании остался без изменений.

Положительная динамика частоты встречаемости низкого уровня вовлеченности у работников зависит от понимания последних своих возможностей внутри компании. Проведенная программа организационного консультирования частично была направлена на решение этого ряда проблем. На занятии по повышению уровня вовлеченности работников в дела компании: «Какие возможности у меня есть?», работники подробно анализировали возможности для самореализации, готовность выделять приоритеты при планировании своих жизненных и профессиональных перспектив, а также возможные препятствия (ловушки) на пути к профессиональным целям и представления о путях преодоления этих препятствий.

Далее проведя сопоставительный анализ динамики критериальных показателей уровня нелояльного поведения работников по каждому человеку отдельно, мы получили следующие данные, наглядно представленные на рисунке 48.

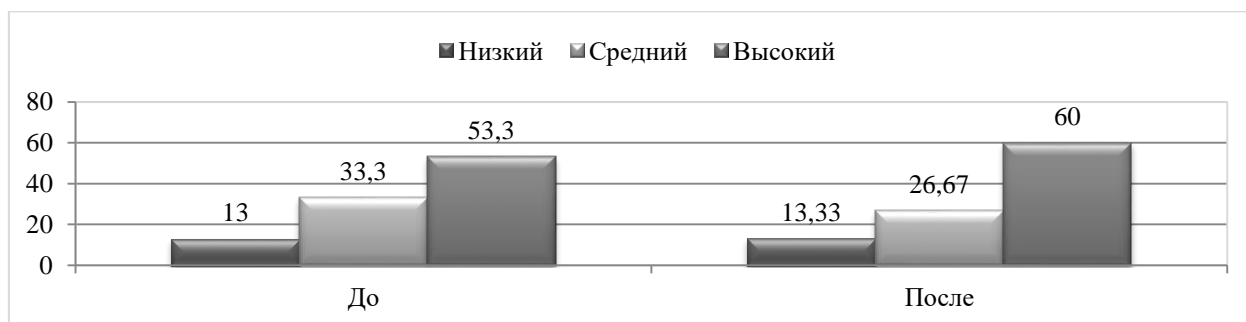


Рис. 48. Динамика распределения по уровню нелояльного поведения работников до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Здесь намечена интересная динамика после проведения формирующего эксперимента. Частота встречаемости низкого уровня восприятия работниками нелояльного поведения после проведённой программы организационного консультирования незначительно возросла, до формирующего эксперимента частота встречаемости составляла до 13%, после 13,33%, высокого уровня – до 53,3%, после – 60%. При этом частота встречаемости среднего уровня восприятия работниками нелояльного поведения стала ниже с 33,3% до 26,67%, высокий уровень нелояльного поведения так же зафиксирован в положительной динамике с 53,3% до 60%.

Негативная динамика частоты встречаемости уровня нелояльного поведения у работников может быть связана с тем, что программа не была направлена на решение вопроса качественного выполнения работы сотрудниками. К сожалению, факторы нелояльного поведения могут быть связаны с личностными особенностями работников, на которые в рамках программы по повышению уровня корпоративной преданности сложно

повлиять. Готовность сотрудников следовать принятым организационным правилам и нормам не означает готовность выполнять работу качественно и не допускать противоправных действий.

В большей степени положительная динамика показателей после проведения формирующего эксперимента связана со снижением частоты встречаемости среднего уровня нелояльного поведения у работников с 33,3% до 26,67%, в связи с повышением высоко уровня частоты встречаемости нелояльного поведения с 53,3% до 60%. Большая часть работников принимает организационные нормы и правила компании и готовы им следовать в работе.

Далее проведя сопоставительный анализ динамики критериальных показателей уровня организационной лояльности работников по каждому человеку отдельно, мы получили следующие данные, наглядно представленные на рисунке 49.



Рис. 49. Динамика распределения по уровню организационной лояльности работников до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Сравнивая данные, полученные в результате реализации программы с общими данными по констатирующему эксперименту, мы видим определенные изменения распределения уровней.

Наиболее значительные изменения мы видим по данным частоты встречаемости по высокому уровню организационной лояльности, до

эксперимента – 53,3%, после – 80%. Закономерно выявлено снижение частоты встречаемости по среднему уровню организационной лояльности, до формирующего эксперимента – 33,3%, после – 13,33% и по низкому уровню до эксперимента – 13%, после – 6,67%.

Программа формирующего эксперимента положительно повлияла не на всех работников филиала. Индивидуальные мотивы работников, провоцирующие нежелание следовать корпоративным нормам и правилам, выполнять работу качественно могут быть связаны с разными факторами, в том числе с эмоциональным выгоранием. Программа формирующего эксперимента направлена на мотивацию работников, поиск позитивных сторон компании, желание быть частью компании.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 2.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Идентификация (следование ценностям и нормам организации)»

Анализ по указанному критерию будет проведен при помощи трех методик:

- 1) субшкала аффективной (эмоциональной) лояльности (AffectiveCommitmentScale – ACS) Шкалы Методики «Шкала организационной лояльности» («Organizationalcommitmentscale») Дж. Мейер и Н. Аллен;
- 2) методика «Незаконченные предложения»;
- 3) «опросник воспринимаемой организационной поддержки» (SurveyofPerceivedOrganizationalSupport; SPOS), разработанный Р. Эйзенбергером и коллегами.

Результаты исследования по методике аффективной (эмоциональной) лояльности (Affective Commitment Scale - ACS) Дж. Мейер и Н. Аллен



Рис. 50. Динамика распределения по общему уровню аффективной (эмоциональной) лояльности до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Мы видим незначительную положительную динамику изменения частоты встречаемости по высокому уровню аффективной (эмоциональной) лояльности. Так до проведения формирующего эксперимента высокий уровень был зафиксирован у 73,3% работников, после у 86,67%. Средний уровень снизился за счет перераспределения полученных данных и продемонстрировал следующую динамику снижения с 26,7% до 13,33%. Частота встречаемости низкого уровня аффективной (эмоциональной) лояльности равна нулю до и после проведенных занятий.

Результатом проведенного формирующего эксперимента стало увеличение уровня аффективной (эмоциональной) лояльности. Незначительное увеличение уровня эмоциональной связи с организацией связано, прежде всего, с первоначально высоким уровнем аффективной лояльности работников. Работники принимают большинство норм, правил и традиций компании. При проведении констатирующего эксперимента не было замечено сопротивление работников установленным компанией правилам. Данное обстоятельство свидетельствует о самоидентификации себя с компанией на уровне правил и норм. Программа формирующего эксперимента была, прежде всего, направлена на вовлеченность работников,

групповую сплоченность, восприятие справедливости принимаемых решений и доверия к компании.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 3.

Результаты исследования по методике «Незаконченные предложения»

Первый блок вопросов про эмоциональную привязанность, основанную на желании быть связанным с организацией.

Изучив полученные данные работников, можно сделать следующие выводы.

После реализации формирующего эксперимента частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «*Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...*» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 51, 52.

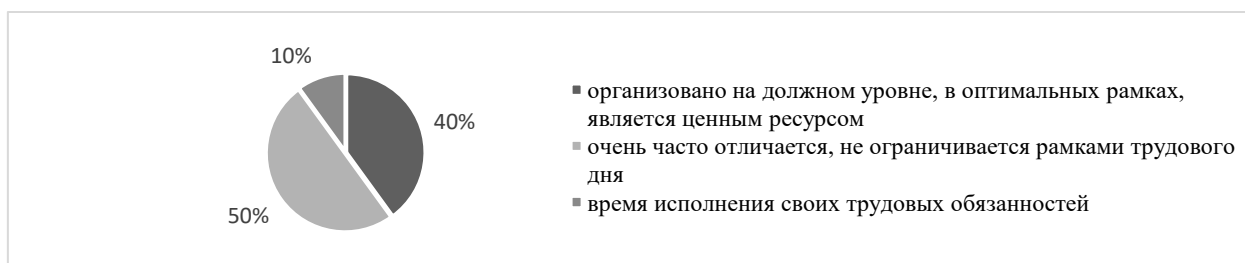


Рис. 51. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...» до проведения формирующего эксперимента

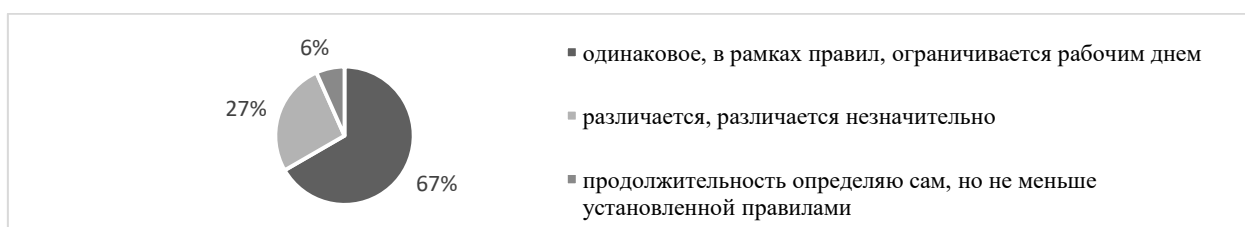


Рис. 52. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...» после проведения формирующего

эксперимента

Как мы видим из представленных рисунков, 67% работников ответило в положительном ключе: «...одинаковое.», «... в рамках правил внутреннего распорядка», «... ограничивается рабочим днем» и т.д. В нейтральном ключе ответил один работник (6%): «...продолжительность определяю сам, но не меньше установленной правилами внутреннего распорядка.» и остальные работники (27%) ответили: «...различается.», «...различается незначительно». Если сравнивать ответы работников в негативном контексте, то до проведенной программы занятий ответы на стимульную фразу были следующими: «...очень часто отличается», «...не ограничивается рамками трудового дня». Формулировки ответов стали мягче, исчезла категоричность, и частота встречаемости уменьшилась с 50% до 27%.

На стимульную фразу: «Фраза «Командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач» означает для меня...» частота встречаемости ответов до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 53, 54.

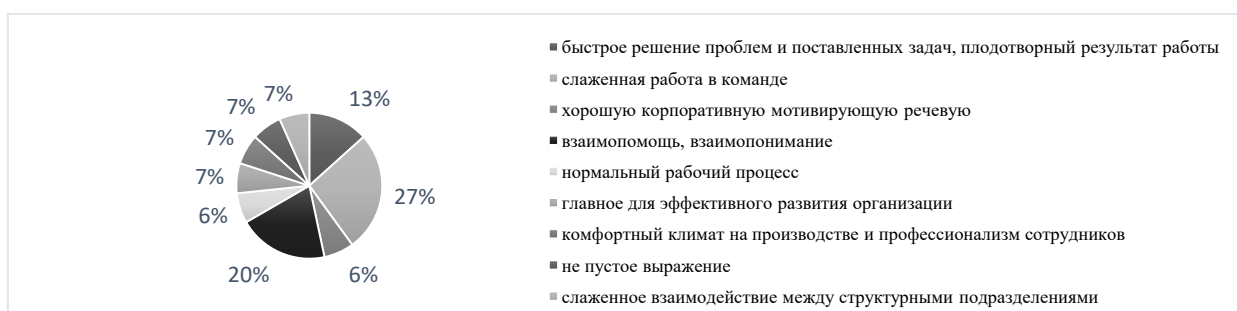


Рис. 53. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...» до проведения формирующего эксперимента

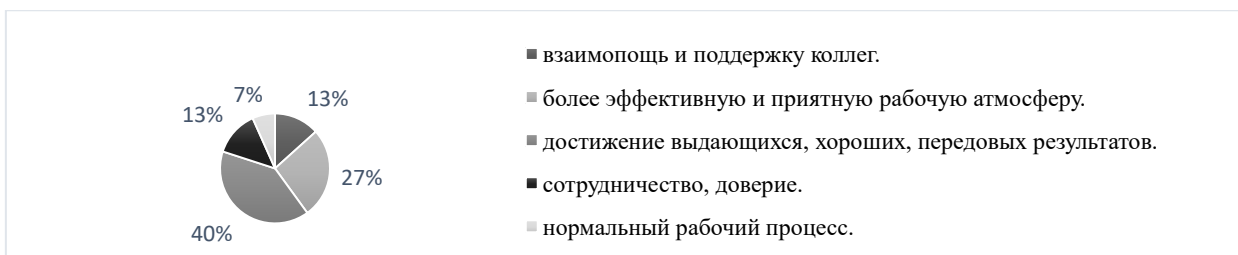


Рис. 54. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Фраза «Командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач» означает для меня...» после проведения формирующего эксперимента

Все работники, принявшие участие в опросе, положительно продолжили стимульную фразу, результаты наглядно представлены на рисунках. Проведенный формирующий эксперимент повлиял на групповую сплоченность коллег и оказал влияние на мнение работников о том, что слаженное выполнение работы сказывается на «...достижении выдающихся, хороших, передовых результатов».

Частота встречаемости ответов работников на стимульную фразу: «Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...», до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 55, 56.

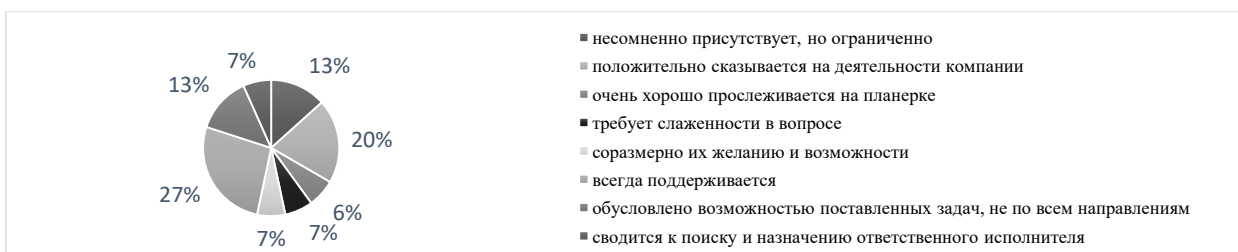


Рис. 55. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...» до проведения формирующего эксперимента

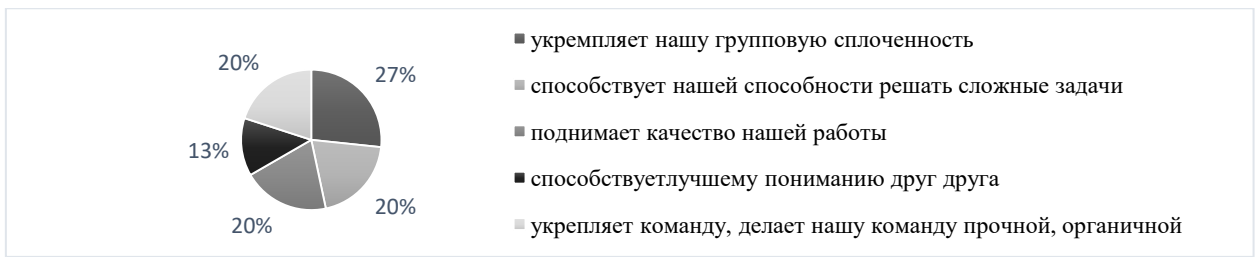


Рис. 56. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...» после проведения формирующего эксперимента

В представленных ответах работников в продолжении стимульной фразы отсутствуют негативные формулировки. После проведенных занятий работники пришли к пониманию, что групповая сплоченность способствует решению сложных задач, поднимает качество работы, улучшает понимание в коллективе и укрепляет команду.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы...», до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 57, 58.

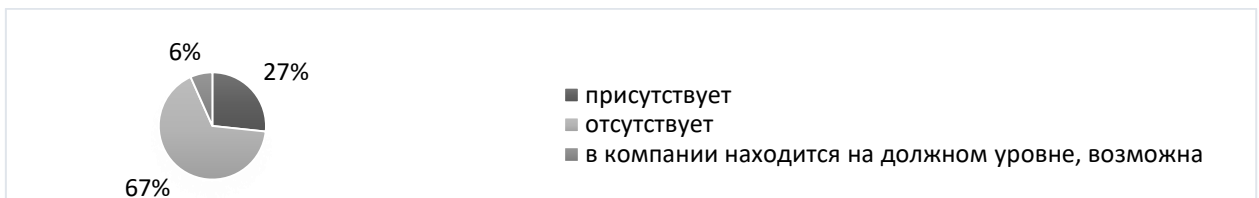


Рис. 57. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы...» до проведения формирующего эксперимента

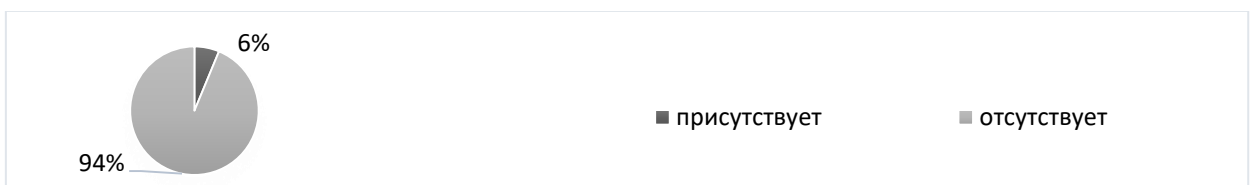


Рис. 58. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы...» после проведения формирующего эксперимента

После проведения программы занятий по организационному консультированию большинство работников отметили, что дискриминация по принципу продолжительности работы в компании отсутствует (94 %), один работник подтвердил наличие дискриминации по стажу работы (6 %).

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я...», до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 59, 60.

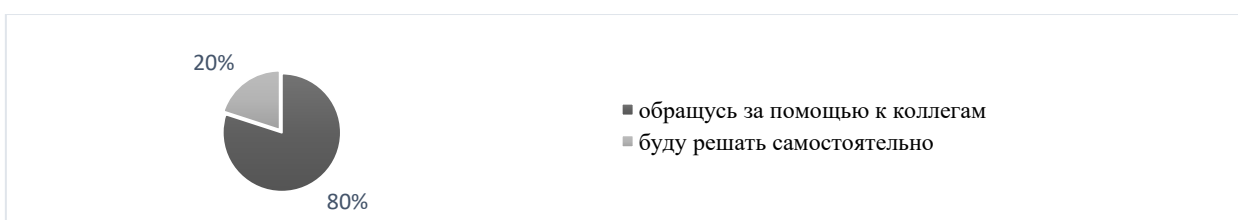


Рис. 59. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я...» до проведения формирующего эксперимента

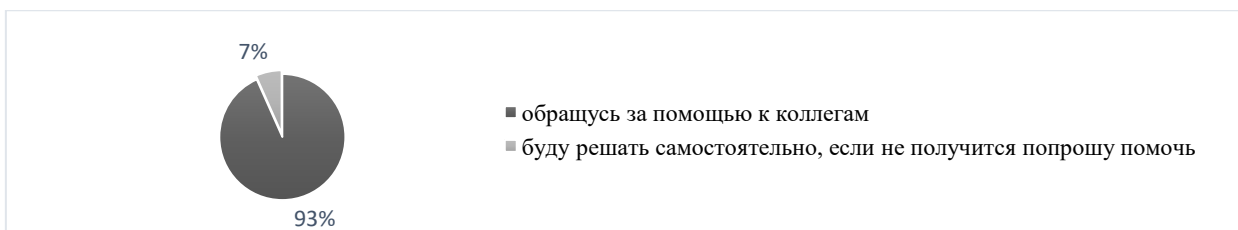


Рис. 60. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из данных на представленных рисунках, по окончании проведенной программы занятий работники научились обращаться к коллегам за помощью при решении возникающих проблемных вопросов.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на

этот период, то я ...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 61, 62.

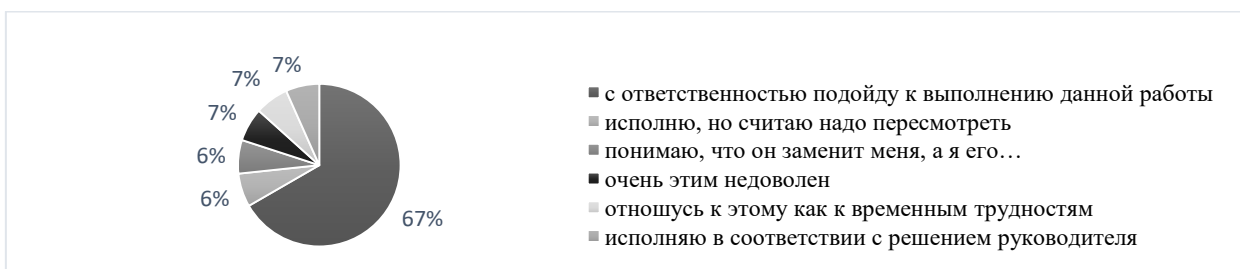


Рис. 61. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на этот период, то я ...» до проведения формирующего эксперимента

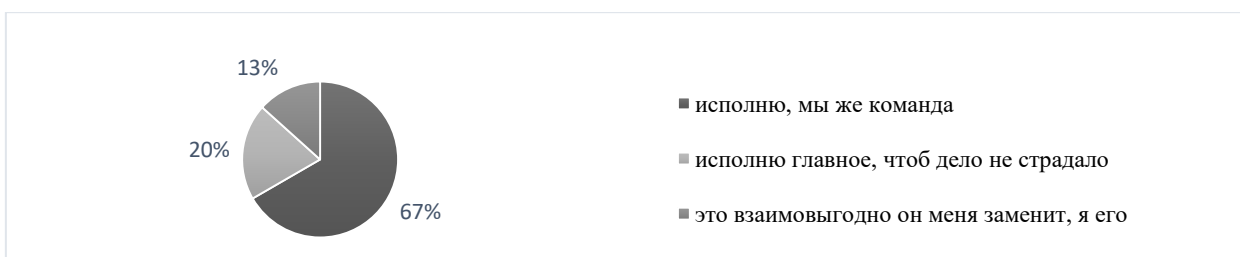


Рис. 62. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на этот период, то я ...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из данных на представленных рисунках, по окончании проведенной программы занятий работники ощущают себя частью команды и готовы сами оказать поддержку коллегам в случае необходимости.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Мнение моих коллег для меня ...», до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 63, 64.

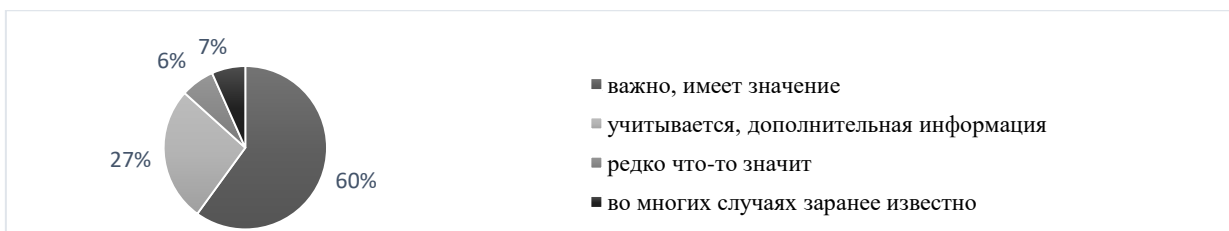


Рис. 63. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Мнение моих коллег для меня ...» до проведения формирующего эксперимента

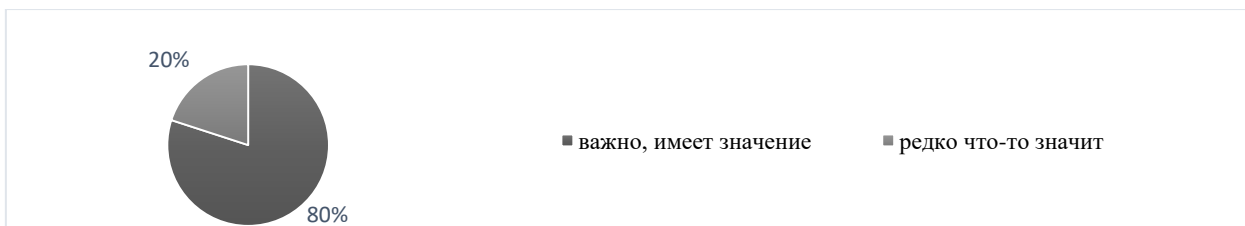


Рис. 64. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Мнение моих коллег для меня ...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из данных на представленных рисунках, по окончании проведенной программы занятий большинство работников учитывают мнение друг друга. Это может быть результатом вовлеченности работников в трудовой процесс и дела компании и выраженной в желании работников повысить результативность работы и групповой сплоченности, выраженной в спокойном отношении к мнению коллег.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Когда ко мне подходит начальник...», до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 65, 66.

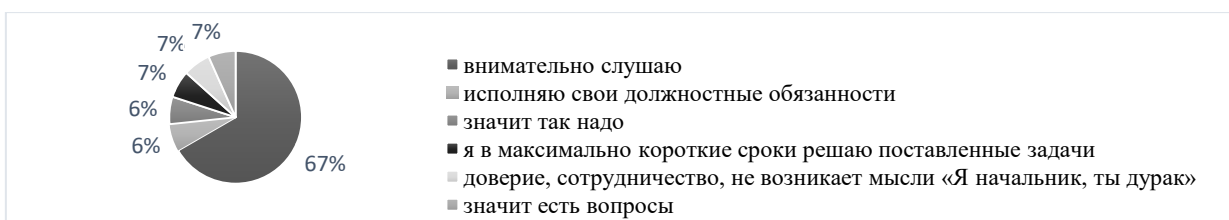


Рис. 65. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Когда ко мне подходит начальник...» до проведения формирующего эксперимента

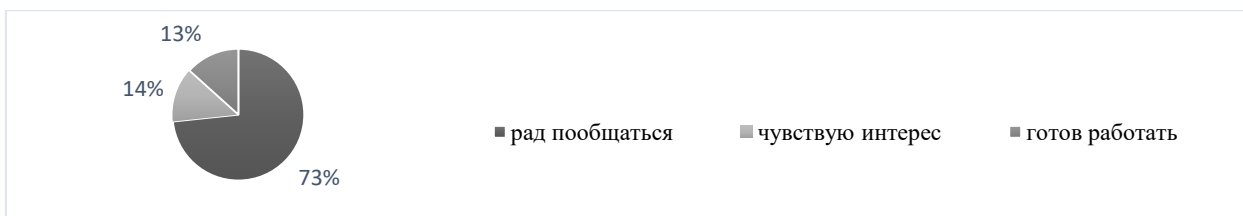


Рис. 66. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Когда ко мне подходит начальник...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из данных на представленных рисунках, отношение работников к руководителю изменилось в положительную сторону, большая часть работников рада пообщаться с руководителем. В группу участников занятий был включен руководитель, который так же проходил все упражнения. Можем отметить, что на первом занятии, направленном на групповую сплоченность, ощущалось руководящая позиция лидера. Начальник не позволял себе смеяться и дурачиться со своими подчиненными. Однако после занятия, направленного на самопознание, поведение руководителя изменилось. Обстановка в коллективе участников стала теплой и непринужденной.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Люди, с которыми я работаю...», до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 67, 68.

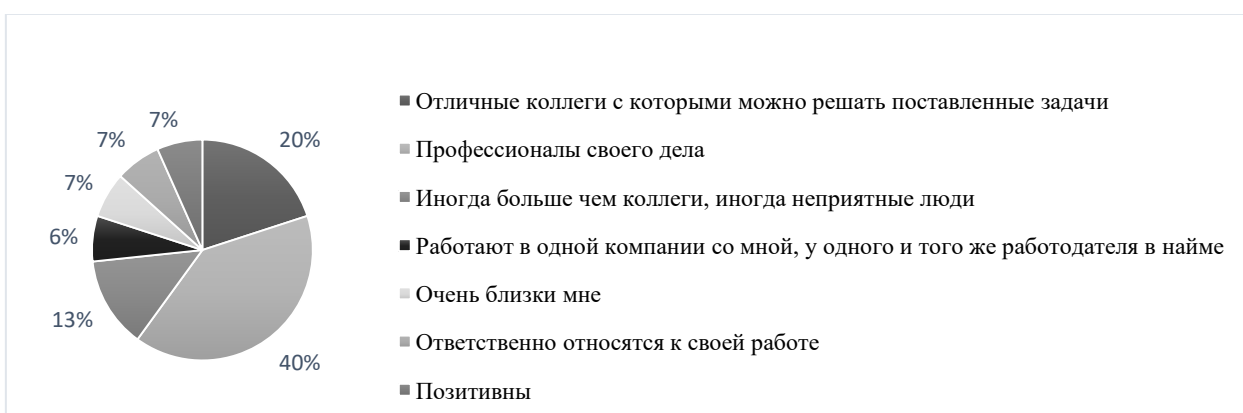


Рис. 67. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Люди, с которыми я работаю...» до проведения формирующего эксперимента

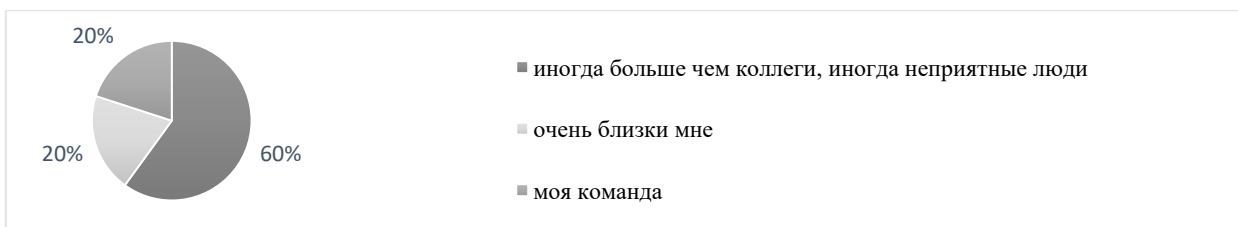


Рис. 68. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Люди, с которыми я работаю...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из данных на представленных рисунках, появились ответы работников про причастность к команде компании. Программа формирующего эксперимента положительно отразилась на сплоченности коллектива.

Из анализа ответов работников на стимульные фразы, направленные на эмоциональную привязанность к компании, можно сделать выводы, что программа организационного консультирования положительно повлияла на восприятие гордости за компанию и коллектив работников. Работники положительно оценили психоэмоциональную обстановку на рабочих местах, улучшился информационный обмен и наладилось понимание между специалистами. Самостоятельное исследование работниками позитивных сторон компании повысило желание последних оставаться частью коллектива и компании в целом.

Блок вопросов о принадлежности к компании, принятию и разделению ее норм и ценностей.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании ...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 69, 70:

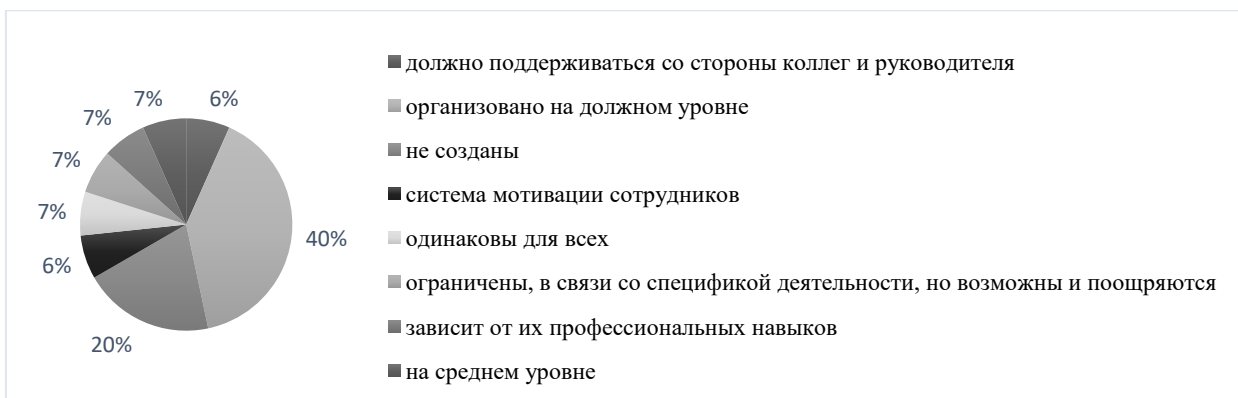


Рис. 69. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании ...» до проведения формирующего эксперимента

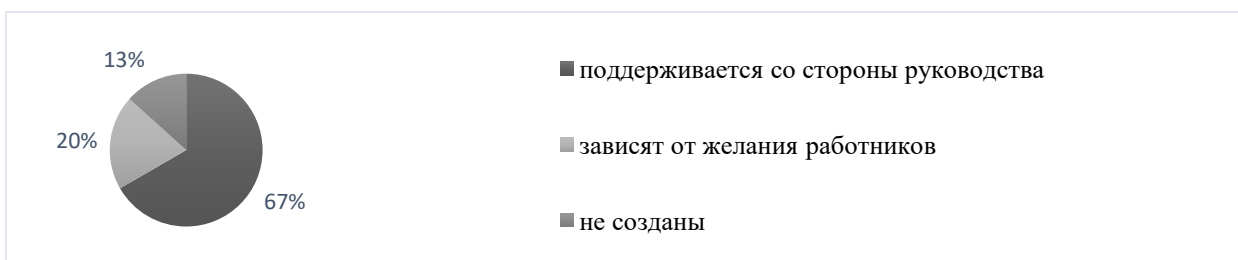


Рис. 70. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании ...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из данных на представленных рисунках, после проведенной программы организационного консультирования часть работников принимает на себя ответственность за результативность производственного процесса, отвечая, что демонстрация активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса зависит от желания работников. На занятиях работники выявляли свои возможности и потенциальные сферы компании для их применения.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован...» до и после

проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 71, 72.

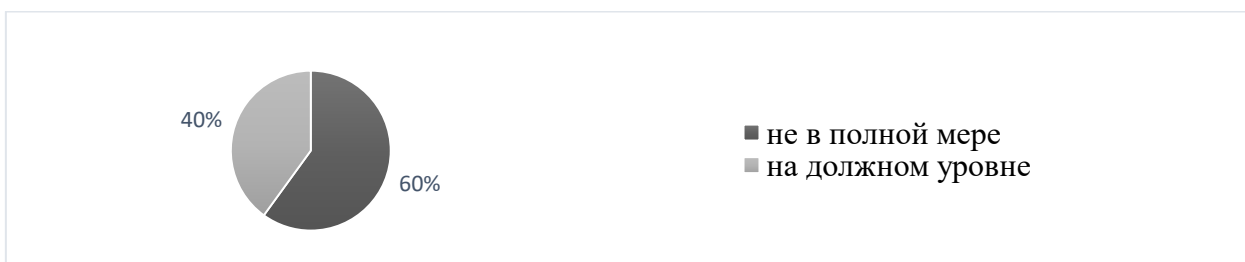


Рис. 71. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован...» до проведения формирующего эксперимента

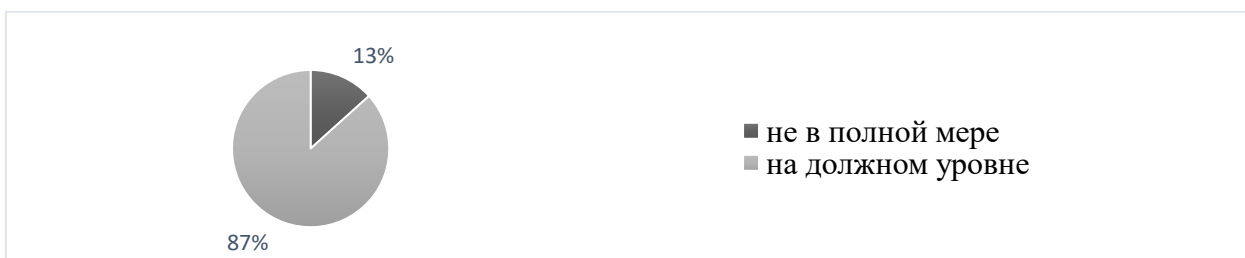


Рис. 72. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из данных на представленных рисунках благодаря проведенной программе организационного консультирования работники положительно оценивают уровень информационного обмена в компании. На занятиях мы разобрали основные конфликты в коллективе, работники освоили навыки просьб о помощи, коллектив сплотился единой целью улучшить производительность филиала.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Считаю, что правила, существующие в компании...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 73, 74.

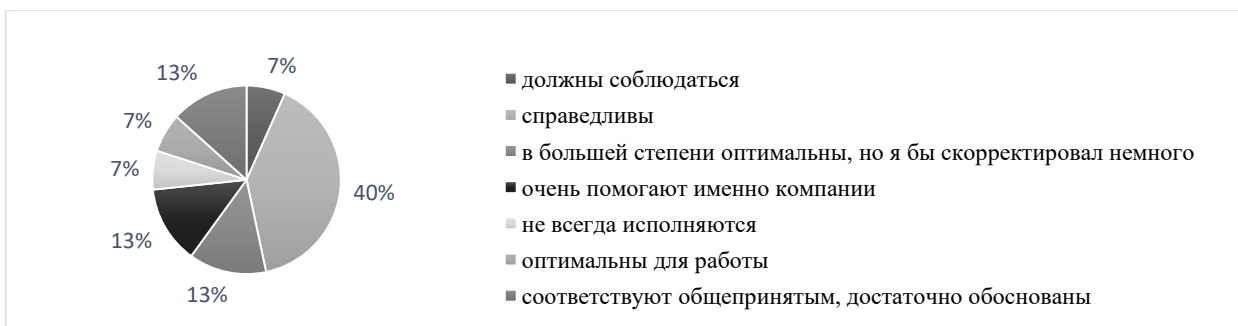


Рис. 73. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Считаю, что правила, существующие в компании...» до проведения формирующего эксперимента

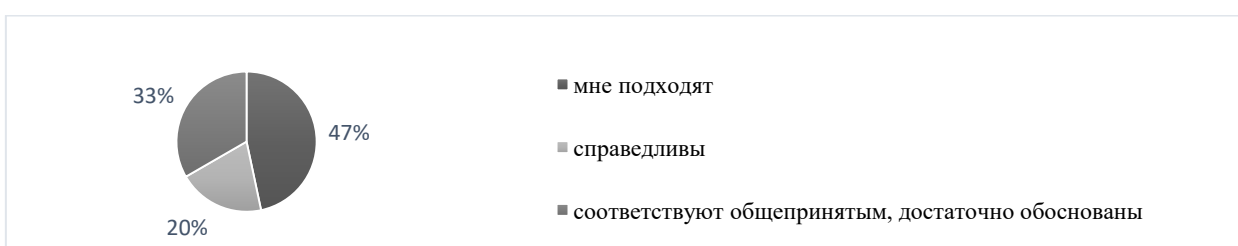


Рис. 74. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Считаю, что правила, существующие в компании...» после проведения формирующего эксперимента

Программа мероприятий по организационному консультированию компании благотворно повлияла на положительное восприятие работников норм, правил и ценностей компании. Процесс восприятия ценностей компании с позитивной стороны, который сопровождал все проведенные занятия, позволил работникам ощутить гордость за успехи компании и свою причастность к этому процессу.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, установленные в компании...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 75, 76.

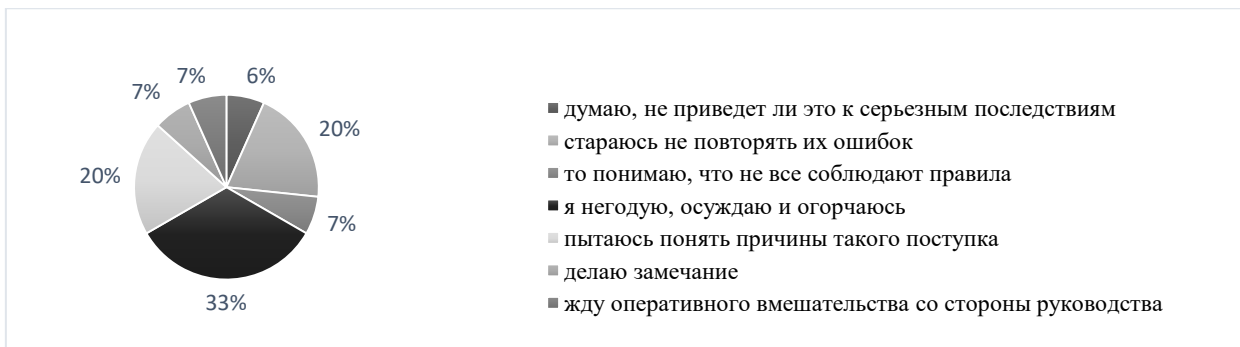


Рис. 75. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, установленные в компании...» до проведения формирующего эксперимента

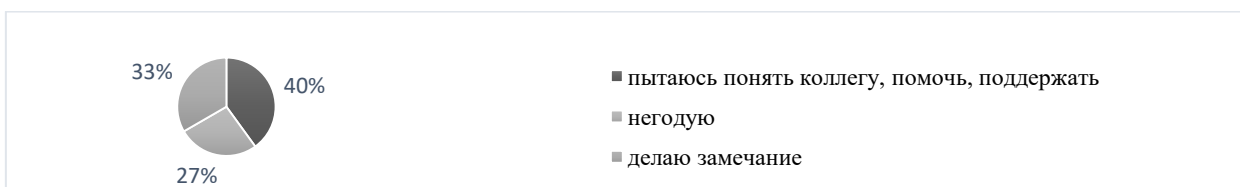


Рис. 76. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, установленные в компании...» после проведения формирующего эксперимента

У работников после прохождения занятий появилось желание поддерживать коллег даже, если они нарушили правила компании, так же ценности компании стали соотносится со своими собственными, так появилось желание сделать замечание, что говорит об ощущении работниками свой причастности к рабочей группе, объединенной нормами, правилами и ценностями компании.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Необходимость носить форменную одежду ...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 77, 78.

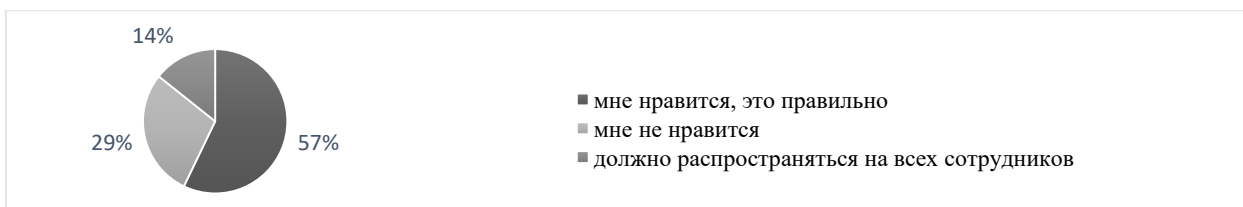


Рис. 77. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Необходимость носить форменную одежду ...» до проведения формирующего эксперимента

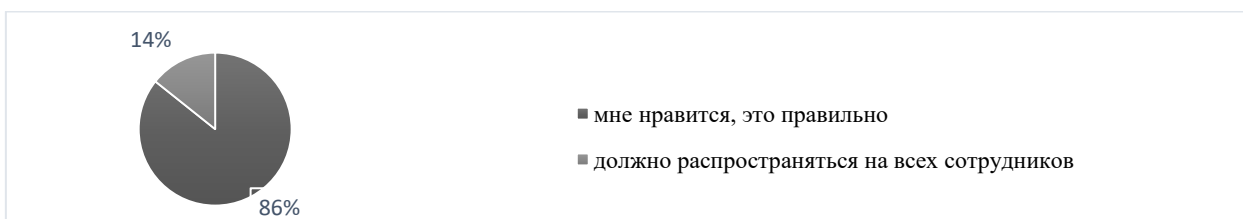


Рис. 78. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Необходимость носить форменную одежду ...» после проведения формирующего эксперимента

В опросе приняло участие 46,7 % работников, обязанных носить форменную одежду. После результатов проведенной работы с коллективом один человек так и остался при своем мнении, что все работники независимо от принадлежности к структурному подразделению обязаны носить форменную одежду. Остальные работники полагают, что это правильно, при этом исчезли ответы, не принимающие правило компании о форме для оперативного персонала. Программа мероприятий положительно повлияла на восприятие правил компании, однако на восприятии справедливости не отразилась.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 79, 80.

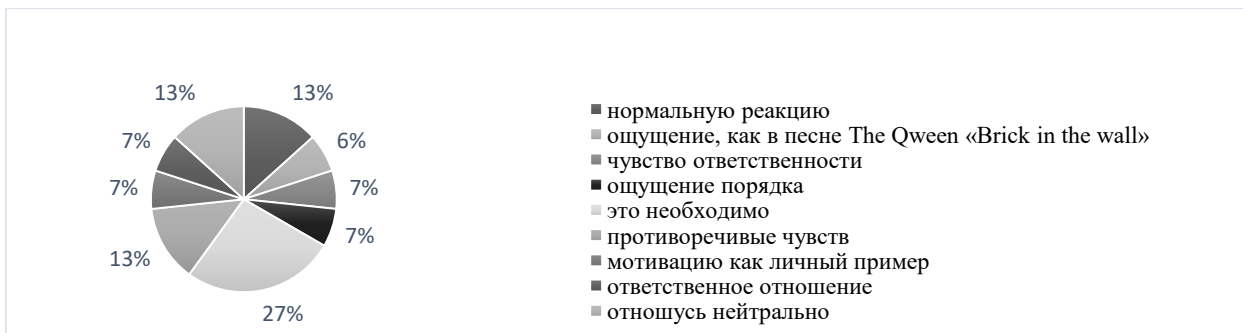


Рис. 79. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне...» до проведения формирующего эксперимента

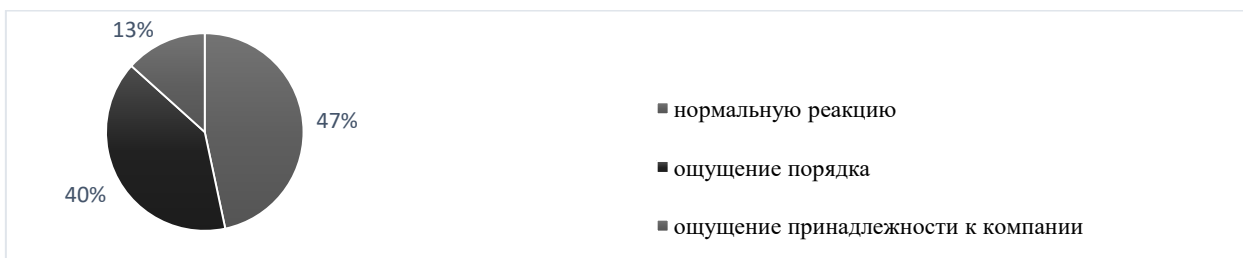


Рис. 80. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из представленных рисунков работники положительно оценивают необходимость соблюдения норм и правил компании, как результат повышения вовлеченности в дела компании и причастности к ее коллективу.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 81, 82.

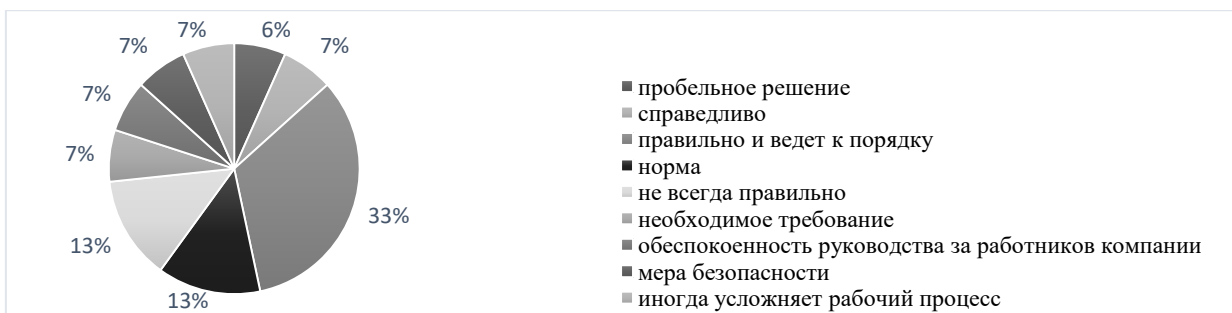


Рис. 81. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это...» до проведения формирующего эксперимента

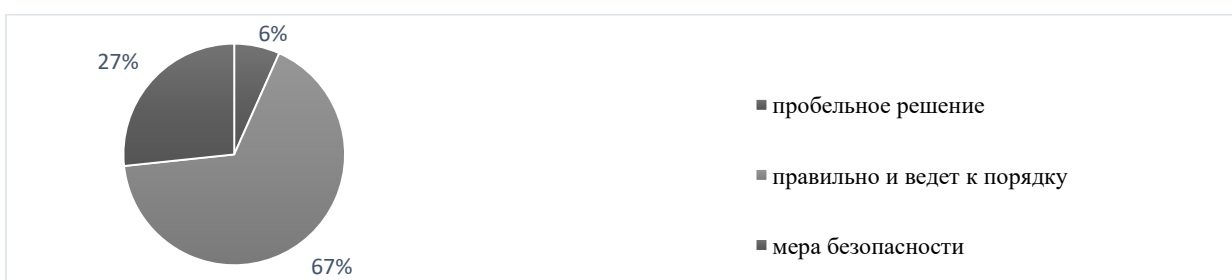


Рис. 82. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из представленных реакций работников, запрет передвигаться по рабочим вопросам на личном транспорте поддерживается большинством работников, они полагают, что это безопасно и ведет к порядку. Однако один работник остался не довольным установленным правилом компании. На занятии указанный вопрос поднимался при обсуждении участия работников в принятии решений компании. Работник мотивировал свое мнение тем, что это правило тормозит рабочий процесс, «сковывает руки», было вынесено предложение, указанное правило дополнить исключением о срочности и важности поставленных к решению задач. Было подготовлено обращение генеральному директору компании с просьбой дополнить правило пользования служебным транспортом.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Защита

персональных данных и корпоративной тайны это...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 83, 84.

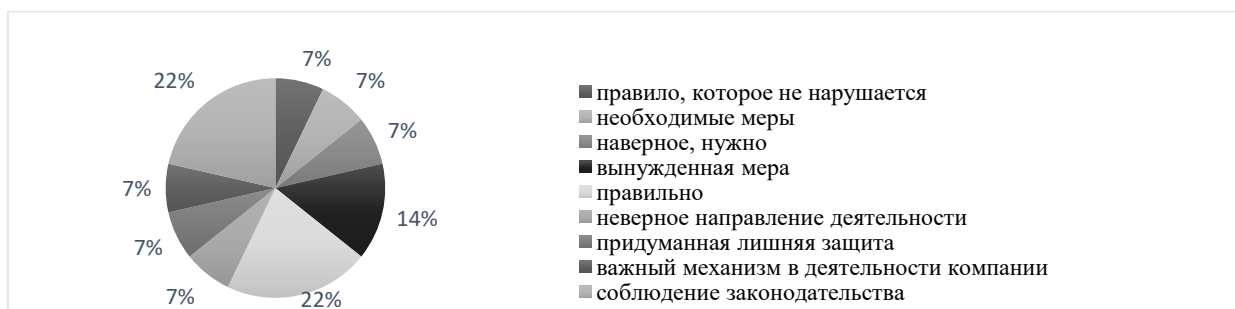


Рис. 83. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Защита персональных данных и корпоративной тайны это...» до проведения формирующего эксперимента

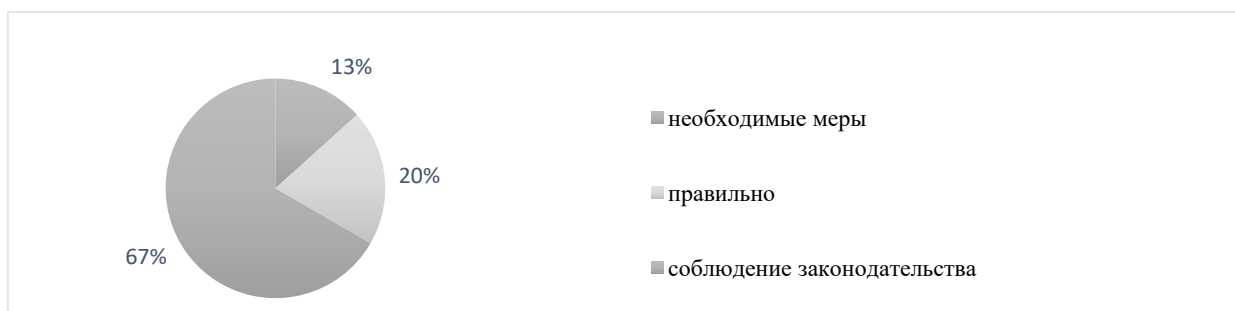


Рис. 84. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Защита персональных данных и корпоративной тайны это...» после проведения формирующего эксперимента

Работники понимают, что это требование обусловлено соблюдением федерального законодательства, в связи с тем, что компания дорожит честью и репутацией, необходимость принимать меры к защите персональных данных поддерживаются работниками компании. Этот факт свидетельствует о желании работников быть причастными к коллективу и компании через принятие ее норм и правил.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллегам...» до и после проведения

формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 85, 86.

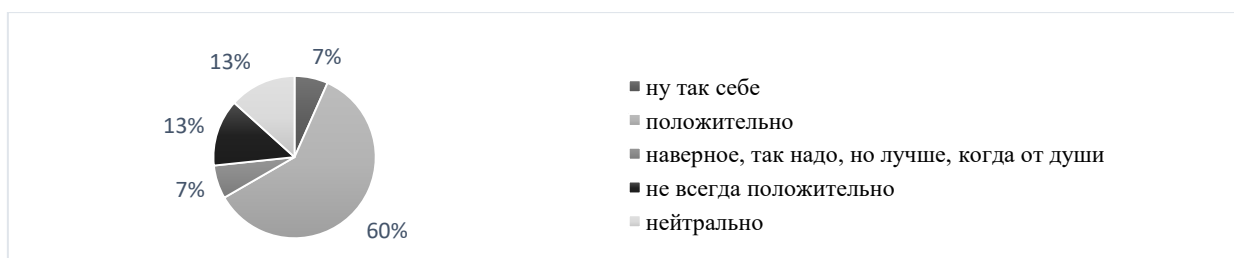


Рис. 85. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллегам...» до проведения формирующего эксперимента

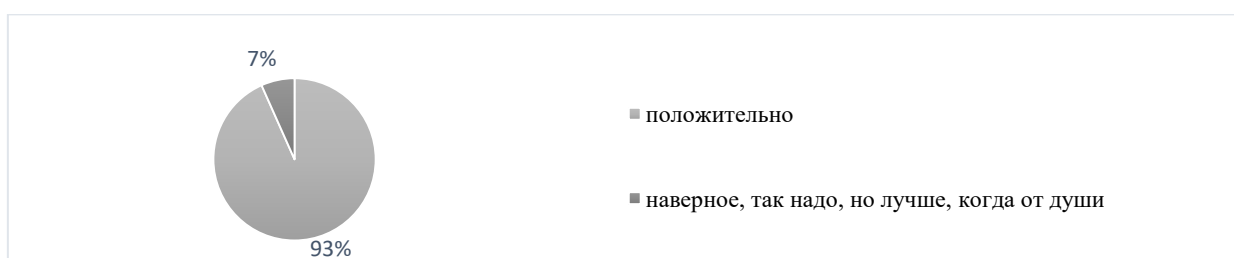


Рис. 86. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллегам...» после проведения формирующего эксперимента

После проведения занятий по организационному консультированию, когда работники узнали друг друга лучше, появилось желание у большинства коллектива поддержать традицию сбора денег на день рождения.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «На призыв принять участие в мероприятиях компании я обычно реагирую...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 87, 88.

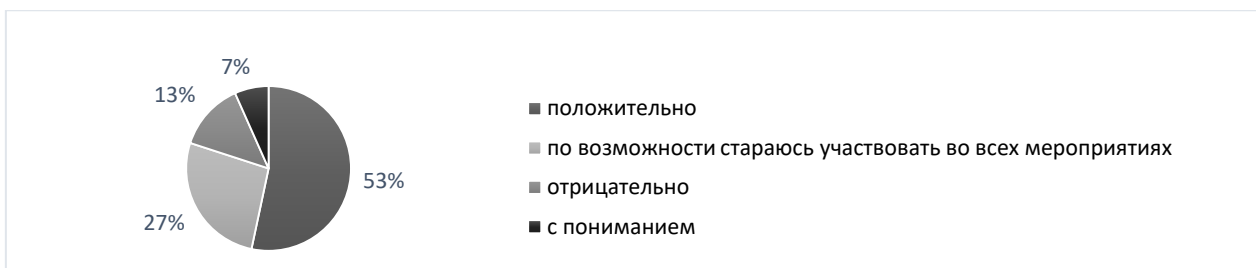


Рис. 87. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «На призыв принять участие в мероприятиях компании я обычно реагирую...» до проведения формирующего эксперимента

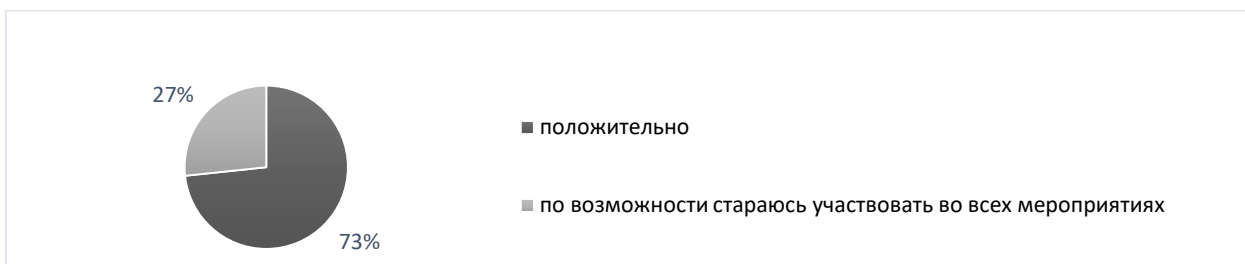


Рис. 88. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «На призыв принять участие в мероприятиях компании я обычно реагирую...» после проведения формирующего эксперимента

Частота встречаемости положительных ответов работников значительно выросла, коллектив сплотился благодаря прохождению занятий по организационному консультированию, и у работников появилось желание видеть друг друга чаще.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 89, 90.

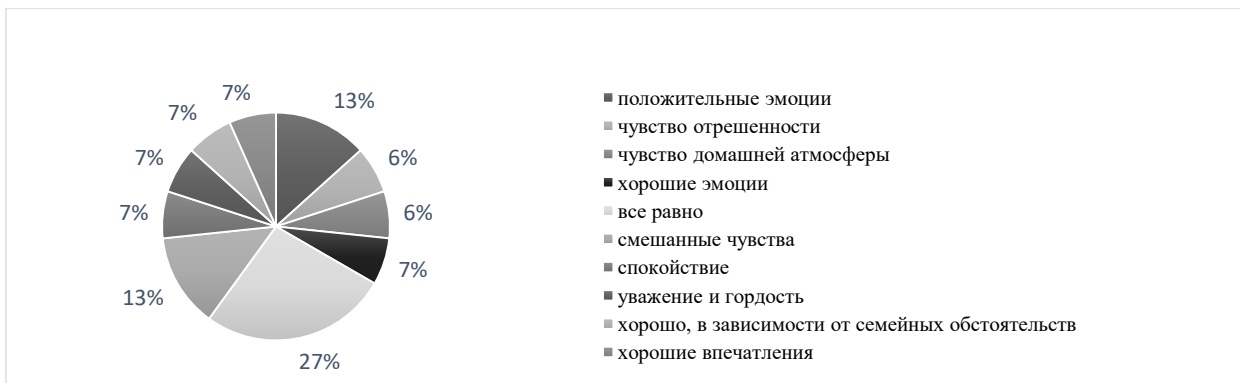


Рис. 89. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне...» до проведения формирующего эксперимента

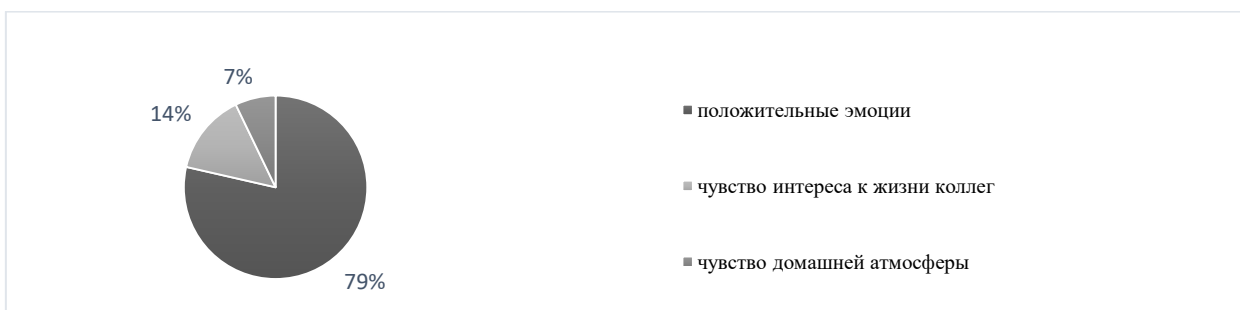


Рис. 90. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне...» после проведения формирующего эксперимента

Из анализа ответов работников на стимульные фразы блока вопросов, направленных на принадлежность к компании, принятие и разделение ее норм и ценностей возможно сделать вывод о положительном воздействии проведенной программы по организационному консультированию. Такой результат получен за счет повышения групповой сплоченности, информационного обмена и неформальной коммуникации между работниками, а также восприятие их вовлеченности в дела и принимаемые решения компании.

Блок вопросов, оценивающих гордость, возникающую вследствие

членства в компании (Организационная идентификация).

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Как в нашей компании приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании реализованы...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 91, 92.

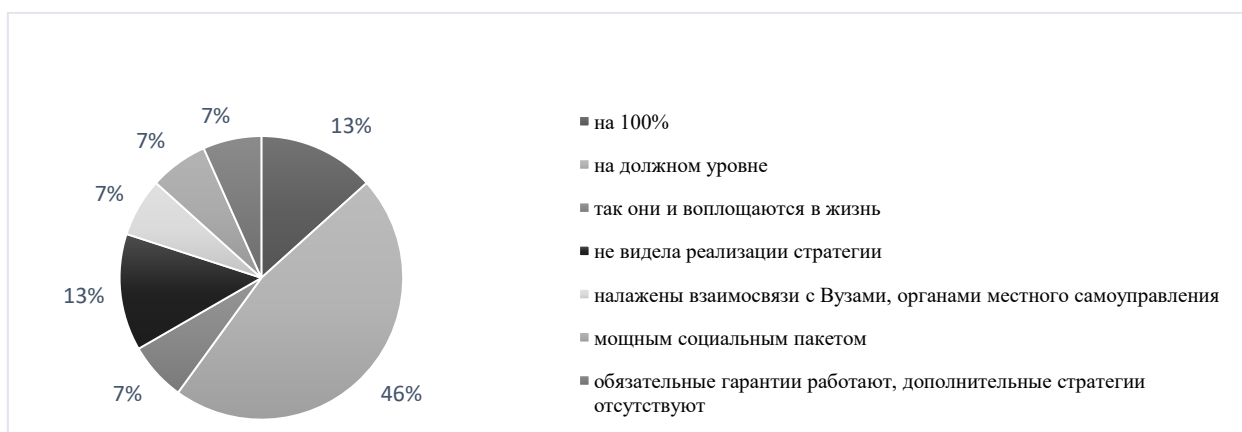


Рис. 91. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Как в нашей компании приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании реализованы...» до проведения формирующего эксперимента

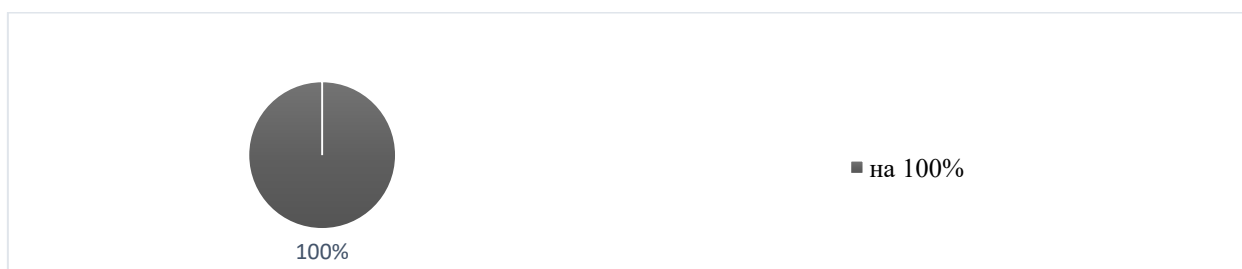


Рис. 92. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Как в нашей компании приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании реализованы...» после проведения формирующего эксперимента

В связи с тем, что программа занятий организационного консультирования на исследование работниками позитивных сторон

компании, социальных гарантий, репутации компании и возможностей для применения личных навыков работников в деятельности компании, частота встречаемости положительных ответов на указанную стимульную фразу увеличилась до 100%.

Далее рассмотрим динамику изменений частоты встречаемости ответов работников на стимульные фразы, относящиеся к воспринимаемому престижу организации.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «*Когда, я слышу из СМИ новости про свою компанию я ...*», до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 93, 94.

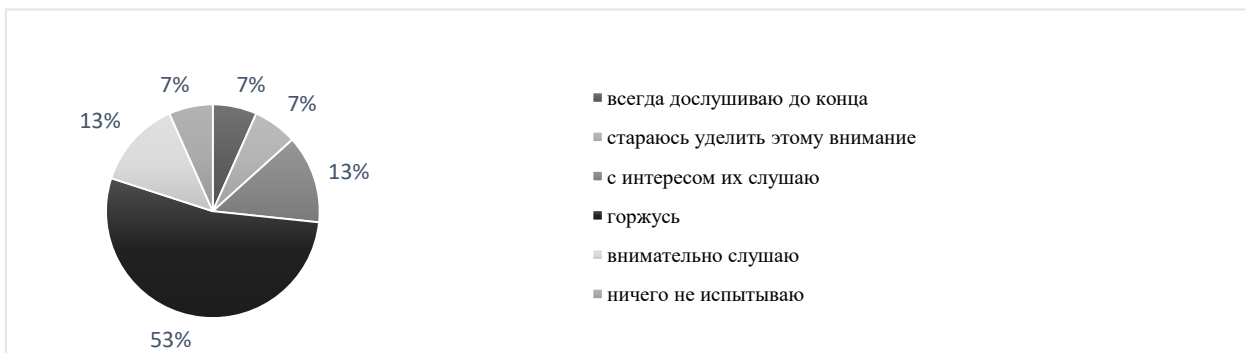


Рис. 93. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «*Когда, я слышу из СМИ новости про свою компанию я ...*» до проведения формирующего эксперимента

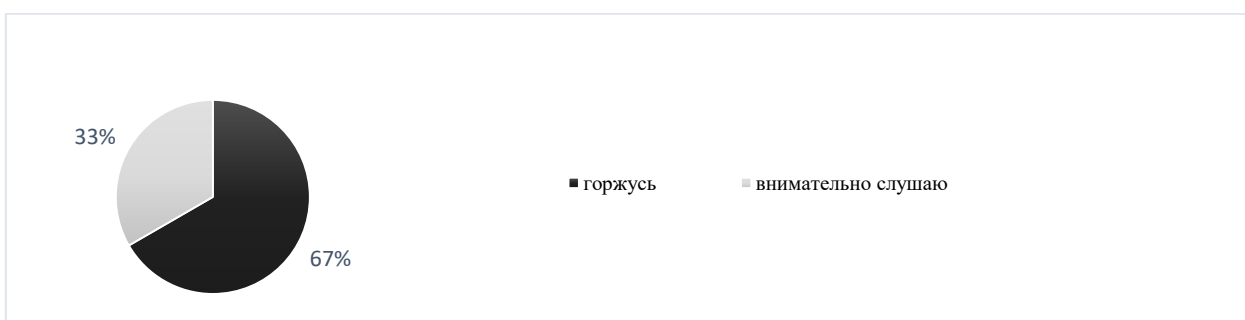


Рис. 94. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «*Когда, я слышу из СМИ новости про свою компанию я ...*» после проведения формирующего эксперимента

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «*Когда, я узнал,*

что наша компания вошла в первую категорию, я испытал...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 95, 96.

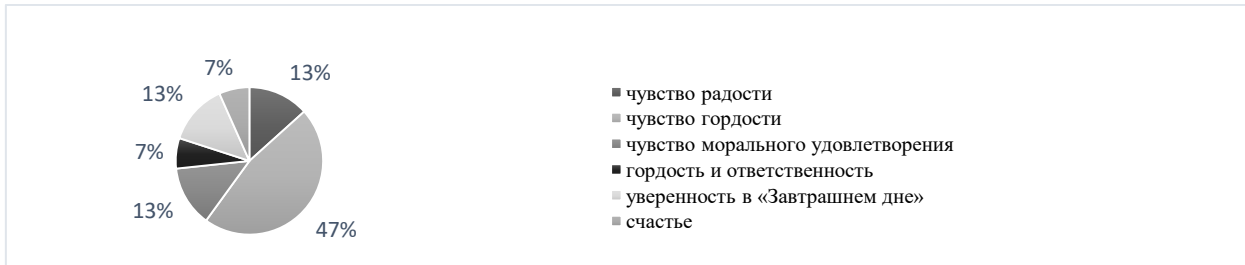


Рис. 95. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Когда, я узнал, что наша компания вошла в первую категорию, я испытал...» до проведения формирующего эксперимента

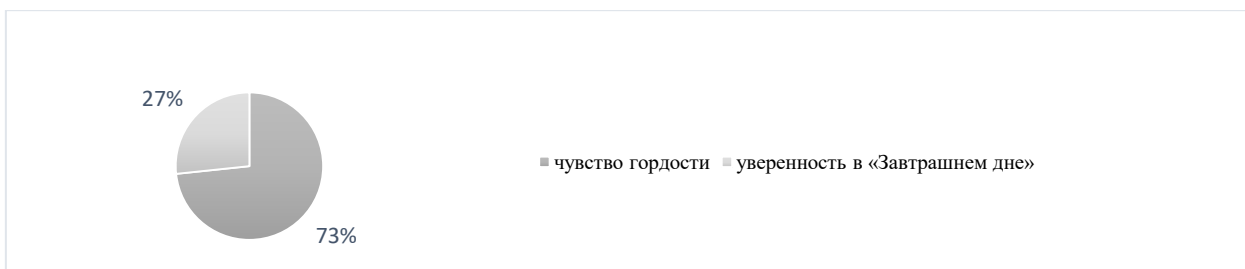


Рис. 96. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Когда, я узнал, что наша компания вошла в первую категорию, я испытал...» после проведения формирующего эксперимента

При анализе частоты встречаемости ответов работников на стимульные фразы, относящиеся к воспринимаемому престижу компании, замечена положительная динамика, работники гордятся своей компанией. Программа занятий по организационному консультированию повысила информированность работников о положении компании, в том числе на внешнем рынке. На занятии по самореализации на работе поднимался вопрос границы карьерного роста, которая наступила у нескольких работников. Тогда в контексте смены места работы мы сравнивали компании конкурентов. В обсуждении пришли к выводу, что условия работы у

конкурентов хуже, чем в родной компании по наполнению социального пакета, продолжительности трудового дня и морального климата в коллективах.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Если б мой близкий друг думал, пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 97, 98

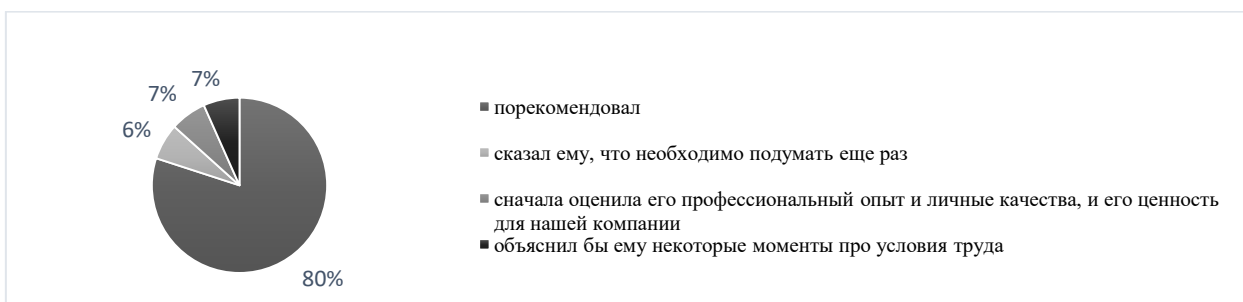


Рис. 97. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Если б мой близкий друг думал, пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...» до проведения формирующего эксперимента

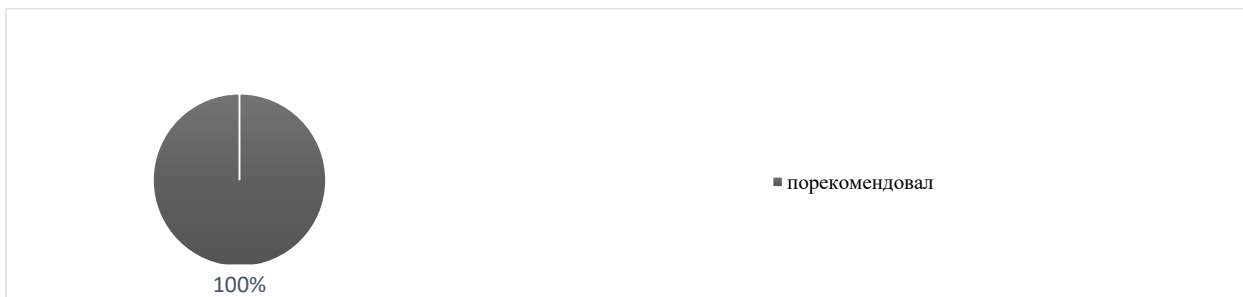


Рис. 98. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Если б мой близкий друг думал, пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...» после проведения формирующего эксперимента

Как мы видим из динамики частоты встречаемости ответов работников на стимульную фразу после проведения формирующего эксперимента, 100% рекомендовали бы близким друзьям трудоустройство в компанию.

Частота встречаемости ответов на стимульную фразу: «Когда я

проезжаю мимо места работы в выходной день, я думаю...» до и после проведения формирующего эксперимента наглядно представлена на рисунках 99, 100.

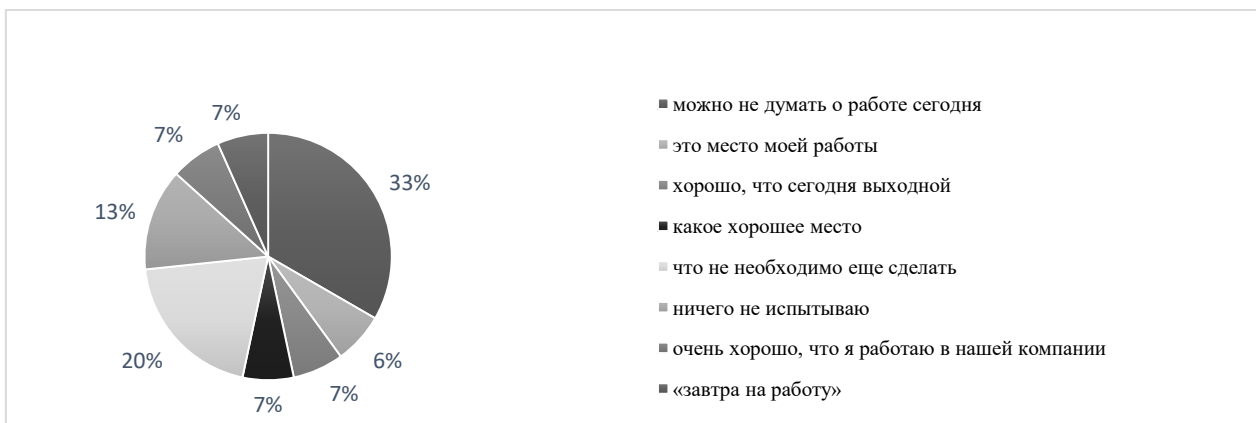


Рис. 99. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Когда я проезжаю мимо места работы в выходной день, я думаю...» до проведения формирующего эксперимента

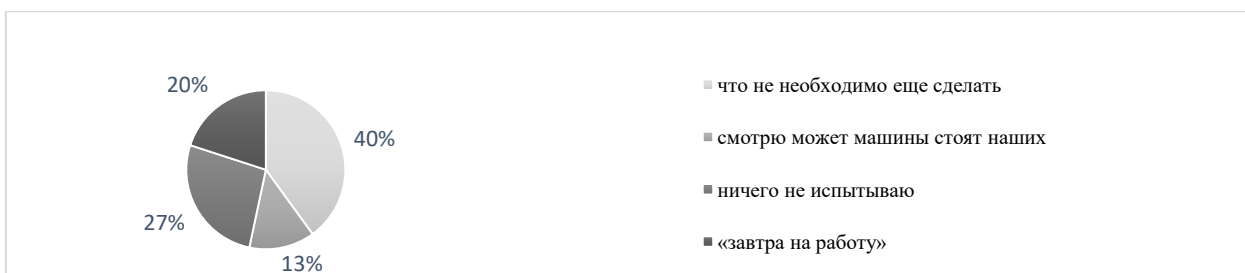


Рис. 100. Частота встречаемости ответов на стимульную фразу «Когда я проезжаю мимо места работы в выходной день, я думаю...» после проведения формирующего эксперимента

После проведения формирующего эксперимента два работника ответили на стимульную фразу «смотрю, может машины наших стоят», что говорит о сопричастности работников с коллективом, выраженной в интересе к коллегам за пределами рабочего времени. Программа занятий по организационному консультированию частично была направлена на командообразование, где работники смогут объединиться, разрешить

конфликтные ситуации и понять роли друг друга, что положительно сказалось на групповой сплоченности.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 4.

Результаты исследования по методике воспринимаемой организационной поддержки» (Survey of Perceived Organizational Support; SPOS), Р. Эйзенбергер



Рис. 101. Динамика распределения по уровню воспринимаемой организационной поддержки до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Мы видим значительную положительную динамику изменения частоты встречаемости по высокому уровню воспринимаемой организационной поддержки, так до проведения формирующего эксперимента высокий уровень был зафиксирован у 73,3% работников, после у 100%. Средний уровень снизился за счет перераспределения полученных данных до нуля. Частота встречаемости низкого уровня воспринимаемой организационной поддержки равна нулю до и после проведенных занятий.

Обобщая результаты исследования по критерию «Идентификация (следование ценностям и нормам организации)» до и после проведения формирующего эксперимента работники в большей степени воспринимают ценность собственного вклада в формирование норм и правил в компании.

Благодаря проведенным занятиям участники осознали возможности для применения своих навыков и талантов в организации. В частности, на занятии посвященном самореализации и возможностям на работе, участники проанализировали в микрогруппах свой ценный вклад в деятельность компании, возможность для его реализации, препятствия, которые могут возникнуть, и наметили план реализации. На занятии посвященном мотивации, как активной деятельности работники разобрали методы признания и поощрения, которые могли работать в компании и предложили их руководителю. Так помимо стандартных существующих мер нематериального стимулирования: награды, доска почета, работники предложили руководителю разместить в коридоре компании магнитную доску проявления инициативы в работе при выполнении нестандартных, новых или рационализации существующих заданий руководителя, не предусмотренных трудовыми инструкциями. Разработали критерии оценки, которыми выступали, прежде всего, предложения в рамках своей деятельности, но не предусмотренные должностной инструкцией. Например, бухгалтер филиала предложила вести в сводный реестр в общем доступе срока представления актов, в целях фиксации необходимой информации и оценки дисциплины исполнения работниками сдачи отчетности, в том числе понимания участниками своего текущего положения.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 5.

**Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию
«Социальная вовлеченность и воспринимаемая поддержка»**

**Результаты исследования по методике «Социальная поддержка»
из методики «Опросник дизайна трудовой деятельности»
(WorkDesignQuestionnaire; WDQ), разработанной Ф. Моргесоном и С.
Хэмфри (Morgeson, Humphrey, 2006)**



Рис. 102. Динамика распределения по общему уровню социальной вовлеченности и воспринимаемой поддержки до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Мы видим положительную динамику изменения частоты встречаемости по высокому уровню социальной вовлеченности и воспринимаемой поддержки в компании, так до проведения формирующего эксперимента высокий уровень был зафиксирован у 73,3% работников, после у 100%. Средний уровень снизился за счет переопределения полученных данных и продемонстрировал следующую динамику снижения с 26,7% до нуля. Частота встречаемости низкого уровня социальной вовлеченности и воспринимаемой поддержки равна нулю до и после проведенных занятий.

По результатам формирующего эксперимента замечена положительная динамика уровня социальной вовлеченности и воспринимаемой поддержки. Программа мероприятий по организационному консультированию в целом была направлена на создание поля переговоров работников, в целях урегулирования коммуникационных связей между работниками для своевременного и полного обмена информацией в рабочем процессе. На занятии, посвященном самопознанию работников, участники получили навыки обращения за помощью к коллегам и вежливого отказа. В процессе выполнения упражнения «Просьба» психологом было замечено большое сопротивление участников выполняемому заданию. Участники демонстрировали полную безучастность к происходящему, выполняя этапы упражнения без энтузиазма. Психологом было остановлен процесс

выполнения задания и произведен разбор возникающих затруднений в обращении за помощью. Были выявлены трудности, возникающие из-за восприятия коллегами друг друга. Четверем участникам казалось, что ключевые специалисты высокомерно относятся к просьбам коллег. Психологом было проведено информирование группы о том, что поведение специалистов может быть не связано с отношением к конкретным людям. У специалистов могут быть проблемы дома, рабочие срывы, плохое самочувствие и масса других причин. Главное в работе ее результат, а обмен информацией это важный элемент успешного функционирования компанией.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 6.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Групповая сплочённость»

Результаты исследования по методике «Шкала групповой сплоченности» (GroupCohesivenessScale) разработана С. Хинклем с коллегами в 1989 году (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, 1989). Перевод методики на русский язык осуществил Б.Г. Ребзуев

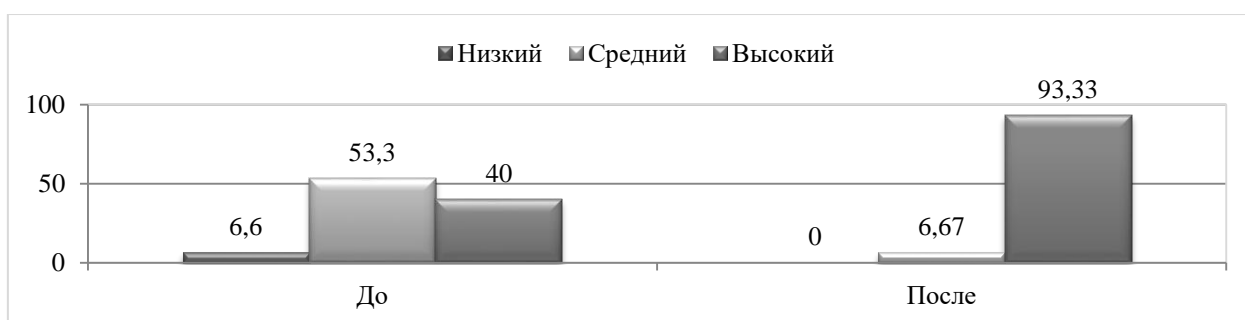


Рис. 103. Динамика распределения по уровню групповой сплоченности до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Мы видим положительную динамику изменения частоты встречаемости высокого уровня групповой сплоченности у работников

компании, так до проведения формирующего эксперимента высокий уровень был зафиксирован у 40% работников, после у 93,3%. Традиционно средний уровень снизился за счет переопределения полученных данных и продемонстрировал следующую динамику снижения с 53,3% до 6,67%. Частота встречаемости низкого уровня групповой сплоченности упала с 6,6% до формирующего эксперимента до нуля.

Таким образом, можем заметить благоприятную тенденцию воздействия проведённой организационной программы по формированию корпоративной ценности за счет направленности на объединение коллектива, решения застойных конфликтных ситуаций в коллективе, доведения информации об основах успешных коммуникаций и пользе обмена информацией между подразделениями ключевых специалистов.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 7.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Положительное восприятие внешнего престижа организации»

Результаты исследования по методике Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001). Перевод методики на русский язык осуществил С. А. Липатов

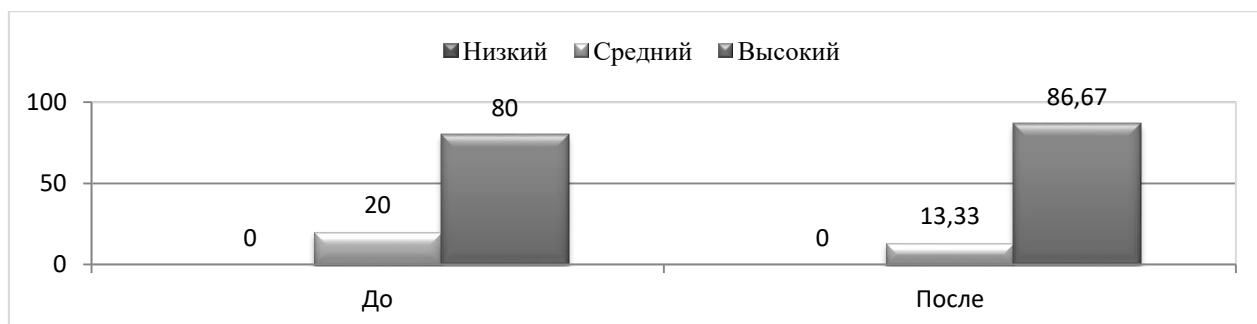


Рис. 104. Динамика распределения по общему уровню воспринимаемого престижа организации до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Мы видим незначительную положительную динамику изменения частоты встречаемости по высокому уровню воспринимаемого работниками престижа компании. Так до проведения формирующего эксперимента высокий уровень был зафиксирован у 80% работников, после у 86,67%. Средний уровень снизился за счет перераспределения полученных данных и продемонстрировал следующую динамику снижения с 20% до 13,33%. Частота встречаемости низкого уровня воспринимаемого работниками престижа компании равна нулю до и после проведенных занятий.

Из представленных данных следует, что проведенная в компании программа мероприятий по организационному консультированию положительно отразилась на восприятии престижа компании ее сотрудниками. Принимая во внимание, что в целом уровень воспринимаемого престижа до проведения формирующего эксперимента был на достаточно высоком уровне. Мнение двух работников, выраженное в баллах, незначительно изменилось с 14 до 15 баллов и с 13 до 14 баллов, однако осталось в среднем поле диапазона.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 8.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Организационная справедливость»

**Результаты исследования по методике «Организационная
справедливость» (русскоязычная адаптация) С.С. Баранская**

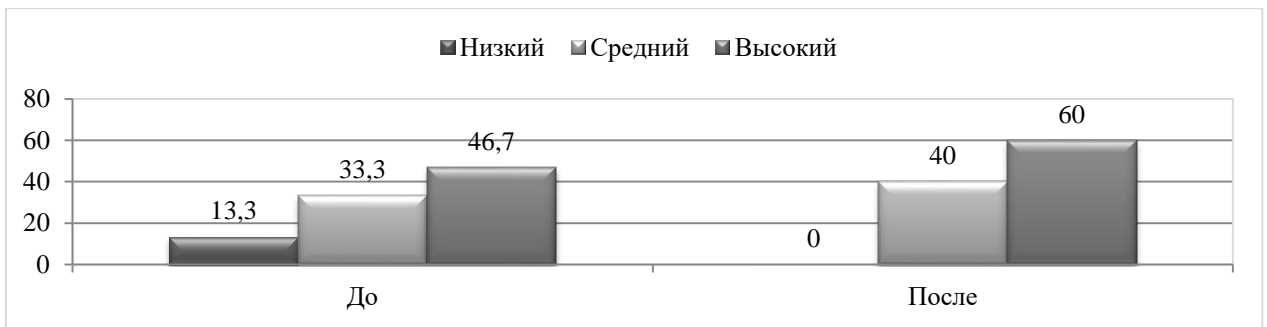


Рис. 105. Динамика распределения по уровню процедурной справедливости до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Динамика распределения произошла следующим образом: до проведения мероприятий по организационному консультированию низкие значения уровня процедурной справедливости у работников составляли 13,3% после эксперимента низкие значения отсутствуют. Высокие значения уровня процедурной справедливости так же изменились с 46,7% до 60%, равно как и средние с 33,3 % до 40 %.

Далее проведя сопоставительный анализ динамики критериальных показателей уровня справедливости распределения по каждому человеку отдельно, мы получили следующие данные, наглядно представленные на рисунке 106.

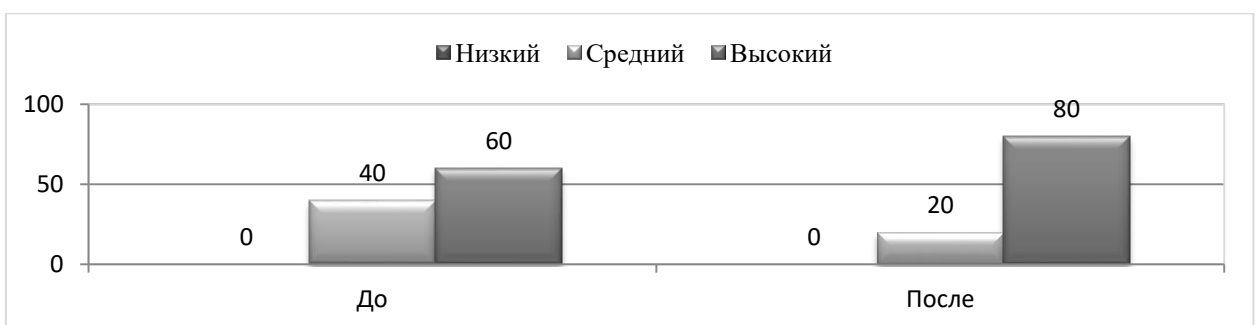


Рис. 106. Динамика распределения по уровню справедливости распределения до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

На рисунке мы видим положительную динамику изменения частоты встречаемости по высокому уровню справедливости распределения, так до

проведения формирующего эксперимента высокий уровень был зафиксирован у 60% работников, после у 80%. Средний уровень снизился за счет переопределения полученных данных и продемонстрировал следующую динамику снижения с 40% до 20%. Частота встречаемости низкого уровня групповой сплоченности равна нулю.

Далее проведя сопоставительный анализ динамики критериальных показателей уровня справедливости взаимодействия по каждому человеку отдельно, мы получили следующие данные, наглядно представленные на рисунке 107.



Рис. 107. Динамика распределения по уровню справедливости взаимодействия до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

Динамика распределения произошла следующим образом: до проведения формирующего эксперимента низкие значения уровня справедливости взаимодействия у работников составляли 33,3% после эксперимента низкие значения составляют 6,67%. Высокие значения уровня процедурной справедливости так же изменились с 46,7% до 66,67%, равно как и средние с 20% до 26,67%.

Следом проведем сопоставительный анализ динамики критериальных показателей по общему уровню организационной справедливости в компании по каждому человеку отдельно, мы получили следующие данные, наглядно представленные на рисунке 108.

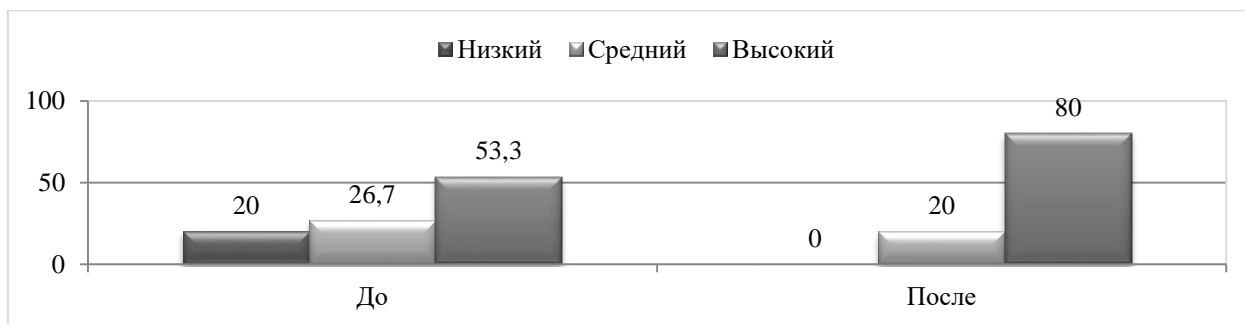


Рис. 108. Динамика распределения по общему уровню организационной справедливости до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

После проведения программы мероприятий по организационному консультированию работников данные уровня организационной справедливости значительно изменились. Средний уровень организационной справедливости до проведения формирующего эксперимента составлял 26,7%, после 20%, в динамике высокого уровня так же произошли позитивные изменения в виде увеличения с 53,3% до 80%, равно как и в низком уровне, где произошло снижение с 20% до нуля.

Проведенные занятия из программы мероприятий по организационному консультированию, направленные, в том числе, на восприятие работниками чувства справедливости по вопросам распределения благ, принятия руководством организационных решений, правдивости предоставляемой информации, на которых участники активно принимали участие в беседе по теме обострённого чувства справедливости и его профилактики, получили навыки работы с мыслями в технике когнитивной реструктуризации, положительно сказались на результатах исследования по уровню организационной справедливости после проведенного формирующего эксперимента.

На занятии, посвященном рассматриваемому критерию, было отмечено наибольшее участие в работе группы. Во время организованной беседы, посвященной понятию справедливость, участники негативно высказывались

по вопросам распределения нематериальных благ в компании, в том числе награждение грамотами и выбором кандидатур для размещения на доске почета. Стоит отметить, что в группу был включен руководитель. Психологом была организована дискуссия сторон, на которой руководитель обосновал принятые решения, связанные с приоритетом, отдаваемым производственному персоналу для наградений, однако точка зрения работников из группы участников занятий, относящихся к административному персоналу, руководителем была услышана. Участники решили разработать критерии оценки достижений для работников административного персонала.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 9.

Проявление корпоративной преданности сотрудников по критерию «Доверие к организации»

Результаты исследования по методике «Шкала доверия к организации» (TrustinOrganizationScale), разработана Дж. Габарро и А. Атосом



Рис. 109. Динамика распределения по общему уровню доверия к компании до и после формирующего эксперимента (частота встречаемости в %)

На рисунке мы видим положительную динамику изменения частоты встречаемости по высокому уровню доверия к компании, так до проведения

формирующего эксперимента высокий уровень был зафиксирован у 46,7% работников, после у 66,67%. Средний уровень снизился за счет переопределения полученных данных и продемонстрировал следующую динамику снижения с 53,3% до 33,3%. Частота встречаемости низкого уровня доверия к компании равна нулю до и после проведенных занятий.

Уровень доверия к организации напрямую связан с восприятием работниками справедливости распределения и принятия организационных решений руководителем филиала, а также честным обменом информацией между работниками. Таким образом, включенные в программу мероприятий занятия направленных на сплоченность группы, справедливость и конфликтогенность коллектива положительно повлияли на уровень воспринимаемого доверия работников к компании.

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Г, таблица 10.

После проведения формирующего эксперимента количество участников с низкой корпоративной преданностью не увеличилось, что свидетельствует о коррекционном и профилактическом воздействии предложенной программы. Доля «низкого уровня» уменьшилась с 6,7% до 0%, «среднего уровня» с 80% до 20%, в то время как «высокий уровень» вырос с 13,3% до 80%. Разработанная программа организационного консультирования оказала наибольшее положительное воздействие на участников со средним и низким уровнем корпоративной преданности.

Заметные изменения замечены в различных аспектах корпоративной преданности. Доля работников с низким и средним уровнем позитивного отношения (аффективной лояльности) снизилась с 13% до 6,7% и с 53,3% до 13,33% соответственно. Доля работников с низким и средним уровнем восприятия групповой сплоченности сократилась с 6,6% до 0% и с 53,3% до 6,67%. Восприятие доверия к организации у работников со средним уровнем уменьшилось с 53,3% до 33,3%. Отмечены также существенные изменения в

восприятии организационной справедливости, где доля с низким уровнем ушла с 20% до 0%, а средним уровнем снизилась с 26,7% до 20%.

С целью проверки достоверности различий нами была проведена статистическая обработка полученных результатов с применением Т-критерия Вилкоксона. В данном случае эмпирическое значение Т попадает в зону значимости: (0,05). Гипотеза Н1 принимается. Показатели после эксперимента превышают показатели до опыта. Подробнее с результатами можно ознакомиться в приложении Д.

Таким образом, исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что реализованная программа положительным образом сказалась на работниках, повысив общий уровень корпоративной преданности к компании и его отдельных факторов.

Подводя итог результатам исследования, мы пришли к выводам о том, что предложенная в данном исследовании специфика организационного консультирования работников показала свою эффективность на практике, такая схема работы является эффективным средством психологической помощи работникам, что положительно влияет на результативность компании и подтверждает выдвинутую нами гипотезу.

Выводы по Главе 2

Опираясь на результаты исследования можно сделать следующие выводы:

1. По результатам констатирующего эксперимента получены данные, показывающие, что преобладающим уровнем корпоративной преданности компании у работников на примере филиала коммерческой организации является средний уровень и составляет 80% испытуемых. Его характеризует средний уровень групповой сплоченности, удовлетворенности рабочей средой, организационной и эмоциональной лояльности, воспринимаемой организационной и социальной поддержки, справедливости и доверия; высокий уровень воспринимаемого престижа компании. Состояние работников не является критическим, но так как некоторые факторы уже начали складываться, то в будущем это может привести к текучести кадров.

Исследуемых участников группы с высоким уровнем корпоративной преданности обнаружено 13,3%, у данных работников высокий уровень удовлетворенности рабочей средой, организационной и эмоциональной лояльности, воспринимаемой организационной и социальной поддержкой, групповой сплоченностью, и престижем компании; средний уровень организационной справедливости и доверия к компании.

Противоположную картину представляют работники с низким уровнем корпоративной преданности (6,7%), для них характерны низкий уровень организационной лояльности, групповой сплоченности, удовлетворенности справедливостью принимаемых решений; средний уровень удовлетворенности рабочей средой, эмоциональной лояльности, социальной поддержки и доверия к компании; высокий уровень воспринимаемого престижа компании.

Работники компании не в полной мере удовлетворены условиями работы, а именно отношениями с руководителем. Мотивации сотрудников препятствует не желание выполнять ответственную работу из-за страха

ошибок.

Высокому уровню позитивного отношения (аффективная лояльность) препятствует: воспринимаемая гордость работников за компанию, низкая степень воспринимаемого участия в делах организации и отсутствие заинтересованности работников в качественном выполнении своей работы.

Групповой сплоченности мешает недостаток информационного обмена между членами коллектива и нюансы выработки совместных решений.

Низкие показатели восприятия работниками честной, открытой и доверительной атмосферы в организации (организационная справедливость) зависят от способа предоставления информации необходимой для работы руководством и ключевыми профильными специалистами филиала, отсутствием прозрачности в распределении руководством благ и критериями применения необходимых мер.

Невысокий уровень доверия работников к компании соотносится с восприятием последними честности и открытости компании, справедливости принимаемых решений.

2. При разработке программы организационного консультирования следует обратить внимание на следующие данные: высокая степень выраженности признаков низкой корпоративной преданности обнаружена по следующим факторам:

1. Уровень по критерию «Позитивное отношение (аффективная лояльность)» у 53,3% работников средний, у 13% низкий.

2. Уровень по критерию «Групповая сплоченность» у 53,3% работников средний, у 6,6 % низкий.

3. Уровень по критерию «Доверия к организации» у 53,3% работников средний.

4. Уровень по критерию «Организационная справедливость» 26,7% средний, у 20% низкий.

5. Исходя из особенностей работников и возможностей организаторов, для реализации целей исследования предлагается форма обучающего

организационного психологического консультирования. Таким образом, была создана программа занятий по формированию корпоративной преданности работников к компании. Данная программа предполагает использование во время консультативных занятий следующих видов деятельности: дискуссии по теме, психологические упражнения, техники саморегуляции, приемы самопомощи. Все занятия связаны между собой в единую систему. Группа представляет собой психологически безопасное, комфортное, но реальное поле деятельности, где каждый работник может улучшить свои взаимоотношения с коллегами, практиковать навыки решения конфликтных ситуаций, новые модели поведения и реагирования.

3. За период проведения эксперимента участники с низким уровнем корпоративной преданности не появились, это свидетельствует о том, что предложенная программа имеет как коррекционное, так и профилактическое влияние на уровень корпоративной приверженности. Показатель «низкий уровень» снизился с 6,7% до 0%, показатель «средний уровень» снизился с 80% до 20% за счет повышения показателя «высокий уровень» с 13,3% до 80%. Таким образом, разработанная программа организационного консультирования оказала наибольшее положительное влияние на участников со средним и низким уровнем выраженности корпоративной преданности. Значительные изменения следует отметить по следующим параметрам. При рассмотрении отдельных факторов корпоративной преданности мы видим, что показатели процента работников со средним и низким уровнем выраженности позитивного отношения (аффективная лояльность) снизился с 13% до 6,7% по низкому уровню и с 53,3% до 13,33% по среднему уровню. Показатели процента работников со средним и низким уровнем выраженности восприятия групповой сплоченности снизился с 6,6% до 0% по низкому уровню и с 53,3% до 6,67% по среднему уровню. Показатели процента работников со средним уровнем выраженности восприятия доверия к организации снизился с 53,3% до 33,3%. Показатели процента работников со средним и низким уровнем выраженности

восприятия организационной справедливости в компании снизился с 20% до 0% по низкому уровню и с 26,7% до 20% по среднему уровню.

4. С целью проверки достоверности различий была проведена статистическая обработка полученных результатов с применением критерия Т – Вилкоксона были выявлены различия на 95% достоверности в уровнях корпоративной преданности после формирующего эксперимента, то есть различия являются статистически значимыми.

5. Опираясь на полученные результаты, можно заключить, что реализованная программа организационного консультирования результативна в целях формирования корпоративной преданности работников к компании.

Заключение

В настоящее время развитие и укрепление корпоративной преданности работников к компании необходимо для устойчивости трудовых отношений, повышения производительности, создания благоприятной корпоративной атмосферы, что в конечном итоге положительное скажется на успехе бизнеса. Низкий уровень корпоративной преданности работников может привести к нестабильности кадров, ухудшению производительности, негативному влиянию на командную работу, что негативно отразится на успехе и репутации компании.

Работники, преданные компании, обычно проявляют высокий уровень вовлеченности в дела организации, чаще проявляют инициативу, стремятся к качественному выполнению задач, демонстрируют готовность принимать на себя ответственность. Преданные сотрудники также часто проявляют лояльность, готовность сотрудничать с коллегами и делиться знаниями для достижения общих целей компании.

Организационное консультирование может способствовать формированию корпоративной преданности путем анализа и оптимизации рабочей среды, повышения уровня коммуникации в компании.

В данной работе были изучены теоретические основы проблемы формирования корпоративной преданности: описание различных определений, подходов к рассмотрению понятия, рассмотрение смежных понятий, факторов возникновения, возможности психологической поддержки.

Для проведения экспериментального исследования был подобран диагностический комплекс для выявления уровней проявления корпоративной преданности у работников коммерческой организации.

В результате констатирующего эксперимента было выявлено: у 80% работников средний уровень корпоративной преданности для 6,7% испытуемых характерен низкий уровень проявления преданности.

Работников с низким уровнем корпоративной преданности характеризует низкий уровень организационной лояльности, групповой сплоченности, удовлетворенности справедливостью принимаемых решений; средний уровень удовлетворенности рабочей средой, эмоциональной лояльности, социальной поддержки и доверия к компании; высокий уровень воспринимаемого престижа компании.

Для работников со средним уровнем корпоративной преданности характерен средний уровень групповой сплоченности, удовлетворенности рабочей средой, организационной и эмоциональной лояльности, воспринимаемой организационной и социальной поддержки, справедливости и доверия и высокий уровень воспринимаемого престижа компании.

С целью формирования корпоративной преданности у работников, была разработана и апробирована обучающая программа организационного консультирования. Анализ данных формирующего эксперимента показал положительную динамику изменений уровня проявления корпоративной преданности работников. Это подтвердилось статистической проверкой различий.

Таким образом, мы экспериментально доказали, что организационное консультирование будет результативно в целях формирования корпоративной преданности на примере коммерческой организации.

Результаты исследования могут быть использованы корпоративными психологами, организационными психологами консалтинговых и иных организаций.

Список используемых источников

1. Авидон И., Гончукова О. Сто разминок, которые украсят ваш тренинг. / Речь, 2010. – 256 с.
2. Ананьев, Б.Г. Проблема «человеческого фактора» в управлении. // Психологические проблемы социальной регуляции поведения / Б.Г. Ананьев. – М.: Наука, 2016. – 190 с.
3. Андреева И.А. Преданность сотрудников банковских организаций – залог их успешного развития и процветания // Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.confcontact.com/2009_03_18/pe5_andreeva.htm
4. Баранская С.С. (2011). Методика измерения лояльности. Психологические исследования: электрон. науч. журн., 1(15). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 13.04.2023).
5. Баранская С.С. Проблема этимологии понятия «организационная лояльность» // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. 2010. №2. С.301-304
6. Бойко В.В. Синдром "эмоционального выгорания" в профессиональном общении. / В.В. Бойко – СПб: Питер, 2009 – 105 с.
7. Волченко Т.В. Влияние личностных характеристик талантливых сотрудников на их добровольное увольнение // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-lichnostnyh-harakteristik-talantlivyh-sotrudnikov-na-ih-dobrovolnoe-uvolnenie> (дата обращения: 12.12.2022).
8. Выпрямкина И.Б. Формирование лояльности персонала на современном предприятии // Научный Альманах. 2015. №11. С. 152-163.
9. Германов И.А., Плотникова Е.Б. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер-Аллен) // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmerenie-organizatsionnoy-loyalnosti-personala-opyt-aprobatsii-metodiki-meyer-allen> (дата обращения: 10.04.2022).

10. Глаз Ю.А., Крахмальцева А.А. Измерение лояльности персонала компании // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. №33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmerenie-loyalnosti-personala-kompanii> (дата обращения: 10.07.2022).

11. Глазков А.В. Взаимосвязь организационной лояльности и когнитивного стиля «Импульсивность – рефлексивность» // СПЖ. 2012. №46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-organizatsionnoy-loyalnosti-i-kognitivnogo-stilya-impulsivnost-reflektivnost> (дата обращения: 01.12.2021).

12. Голосов А.О. Измерение уровня корпоративной приверженности сотрудников компании // Вестник ТГУ. 2009. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmerenie-urovnya-korporativnoy-priverzhennosti-sotrudnikov-kompanii> (дата обращения: 12.12.2022).

13. Голубева Г.Ф. Концептуальные подходы к диагностике и формированию лояльности персонала организации // Евразийский Союз Ученых. 2015. №7-6 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-diagnostike-i-formirovaniyu-loyalnosti-personala-organizatsii> (дата обращения: 19.06.2022).

14. Гордейко С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода // Мотивация и оплата труда. 2014. №2. С. 94-109.

15. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. 2005. № 4. С. 39-41.

16. Гребенюк Е.Г. Конструкционистские подходы в организационном консультировании // Организационная психология. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konstruktionsistские-podhody-v-organizatsionnom-konsultirovanii> (дата обращения: 30.11.2021).

17. Демушина О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации // АНИ: педагогика и психология. 2015. №1 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayuschie-na-loyalnost-personala-kommercheskoj-organizatsii> (дата обращения: 01.12.2021).

18. Денисова, А. Перемены к лучшему / А. Денисова № 52014, 2014 – 66-71 с.
19. Доминак В.И. Психологическая диагностика лояльности персонала // TerraLinguistica. 2010. №111. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-diagnostika-loyalnosti-personala> (дата обращения: 06.10.2022).
20. Доминак, В.И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу, 2006, №4, с.34-40.
21. Доминак В.И. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс, 2004, №2, с.114-119, №3, с.105-108.
22. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. / С.М. Емельянов – СПб: Питер, 2009 – 384 с.
23. Еремеева, Н.А. 100 игр и упражнений для бизнес-тренингов. / Н. А. Еремеева. – СПб: Прайм-Еврознак, 2010 – 128 с.
24. Иванова Н.Е. Лояльность персонала как феномен // Научный вестник ЮИМ. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-kak-fenomen> (дата обращения: 01.12.2021).
25. Иванова О.Э. Философский консалтинг как инструмент «взлома проблем» в управлении людьми в организации // Управленческое консультирование. 2021. №7 (151). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofskiy-konsalting-kak-instrument-vzloma-problem-v-upravlenii-lyudmi-v-organizatsii> (дата обращения: 08.08.2023).
26. Ильинский С.В. Психологические факторы лояльности сотрудников организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. 2017. №2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-factory-loyalnosti-sotrudnikov-organizatsii> (дата обращения: 15.04.2022).
27. Ильченко А.И., Спиваковская А.С. Психологическое организационное пространство как предмет бизнес-консультирования // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2016. №4. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-organizatsionnoe-prostranstvo-kak-predmet-biznes-konsultirovaniya> (дата обращения: 07.08.2023).

28. Казакова Ю.В. Организационное консультирование как средство формирования корпоративной преданности сотрудников // Научные дискуссии. 2023. № 3. С 21-28

29. Казакова Ю.В. Организационное консультирование как средство формирования корпоративной преданности сотрудников (программа мероприятий) // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. 2023. № 3. С 21-28.

30. Калашников А.И. О проблеме диагностики профессиональной приверженности // Ученые записки ЗабГУ. Серия: Педагогические науки. 2015. №5 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-probleme-diagnostiki-professionalnoy-priverzhennosti> (дата обращения: 03.02.2023).

31. Келейникова, С.В. Менеджмент : деловые игры: Учебное пособие / С. В. Келейникова. – Саранск: Принт-Издат, 2014. – 66 с.

32. Ключева, Н.В. Организационная психология: Учебное пособие. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 136 с.

33. Ковров А. Лояльность персонала. – М.: Бератор-пресс, 2004.

34. Костина Е.В. Формирование преданности, лояльности и доверия у сотрудников в системе психологической профилактики текучести кадров образовательных организаций МВД России // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2022. №3 (95). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-predannosti-loyalnosti-i-doveriya-u-sotrudnikov-v-sisteme-psihologicheskoy-profilaktiki-tekuchesti-kadrov> (дата обращения: 05.11.2022).

35. Кочюнас Р. Психологическое консультирование : учебное пособие для вузов / Кочюнас Р. - 10-е изд. - Москва : Академический Проект, 2020. - 222 с. (Психологические технологии) - ISBN 978-5-8291-2743-5. - Текст : электронный // URL : <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785829127435.html> (дата обращения:

19.06.2022). - Режим доступа : по подписке.

36. Кузнецова Т.В., Ярушева С.А. Мотивационный тест Ф. Герцберга - история и значение // Общество, экономика, управление. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-test-f-gertsberga-istoriya-i-znachenie> (дата обращения: 05.12.2022).

37. Кузнецова Т.В., Ярушева С.А. Методика оценки приверженности персонала организации (авторская разработка) // Общество, экономика, управление. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-priverzhennosti-personala-organizatsii-avtorskaya-razrabotka> (дата обращения: 13.04.2023).

38. Кустова В.А., Лымарева О.А. Теоретико-методический инструментарий стимулирования труда сотрудников предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №5-2 (99). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskiy-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (дата обращения: 07.12.2021).

39. Липатов С.А., Синчук Х.И. Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций) // Организационная психология. 2015. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskie-factory-organizatsionnoy-priverzhennosti-sotrudnikov-na-primere-kommercheskih-organizatsiy> (дата обращения 21.07.2023).

40. Липатов С.А.«Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-rabotnika-v-organizatsiyu-ili-uvlechennost-rabotoy-sootnoshenie-ponyatiy> (дата обращения: 05.10.2023).

41. Лисовская А.Ю., Кошелева С.В., Соколов Д.Н., Денисов А.Ф.Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике// Организационная психология. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-ponimaniyu-blagopoluchiya>

sotrudnika-ot-teorii-k-praktike (дата обращения: 23.08.2022).

42. Ловаков А. В., Липатов С. А. Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие // Психология. Журнал ВШЭ. 2011. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-identifikatsiya-i-priverzhennost-personala-shodstvo-i-razlichie> (дата обращения: 13.04.2023).

43. Магура, М.И. Современные персонал-технологии. / М. И. Магура, М. Б. Курбатова – Москва: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003 – 388 с.

44. Магура М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии. / М.И.Магура, М.Б. Курбатова – Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015 – 376 с.

45. Магура М.И. Приверженность работников своей организации: дис.... канд. псих наук: 19.00.03: защищена 1999: утв. 1999. – М., 1999 – 132 с.

46. Магура М.И. Поиск и отбор персонала : Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. – 153 с.

47. Малиц Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2012. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-v-organizatsii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza> (дата обращения: 01.12.2021).

48. Мартынова А.В. Фасилитация как Технология организационного развития и изменений // Организационная психология. 2011. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fasilitatsiya-kak-tehnologiya-organizatsionnogo-razvitiya-i-izmeneniy> (дата обращения: 05.02.2023).

49. Масленникова С.М. Преданность персонала организации как социально-психологическая категория // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. 2012. №6 (125). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predannost->

personala-organizatsii-kak-sotsialno-psihologicheskaya-kategoriya

(дата обращения: 18.11.2021).

50. Менеджер как мотиватор : практические уроки мотивации для нехаризматических лидеров / Майкл Крот ; [пер. с англ. Л. Веригина]. - Москва : Эксмо, 2008. - 396 с.

51. Минюрова С.А., Калашников А.И. Разработка методики диагностики профессиональной приверженности: определение конструкта // Инновационные проекты и программы в образовании. 2015. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-diaagnostiki-professionalnoy-priverzhennosti-opredelenie-konstrukta> (дата обращения: 05.08.2023).

52. Миргалеева А.И. Лояльность и преданность персонала // МНИЖ. 2013. №6-2 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-i-predannost-personala> (дата обращения: 07.08.2023).

53. Молодчик М.А., Молодчик Н.А. Организационно-мотивационные механизмы создания приверженности персонала // УЭКС. 2015. №4 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-motivatsionnye-mehanizmy-sozdaniya-priverzhennosti-personala> (дата обращения: 25.08.2022).

54. Невис, Э Организационное консультирование. Пер. с англ., СПб.: «Издательство Пирожкова». Серия «Новый импульс», 2002 – 224 с.

55. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2011. – № 7. – С. 148-148; URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=1550> (дата обращения: 14.03.2023).

56. Оконечникова, Л.В. Основы консультативной деятельности психолога в организации: теоретические и практические аспекты: Учебное пособие/Л.В. Оконечникова, А.А. Печеркина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2017. – 114 с.

57. Останина М.В. Лояльность персонала предприятия - теоретические подходы к анализу // Актуальные проблемы гуманитарных и

естественных наук. 2010. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-predpriyatiya-teoreticheskie-podhody-k-analizu> (дата обращения: 08.09.2022).

58. Пантелеева, В.В. Основы организационного консультирования: Учебное пособие. Тольятти: ТГУ, 2013. – 128 с.

59. Пантина А.А. Актуальность организационного консультирования для современной бизнес-организации // Социально-экономические явления и процессы. 2010. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-organizatsionnogo-konsultirovaniya-dlya-sovremennoy-biznes-organizatsii> (дата обращения: 14.08.2023).

60. Першин А.Н. Анализ как метод познания документированной информации // Научный вестник Омской академии МВД России. 2014. №3 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kak-metod-poznaniya-dokumentirovannoy-informatsii> (дата обращения: 15.04.2022).

61. Петрушина В.В., Савицкая А.Л. Вовлеченность персонала, как путь к достижению целей компании // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-put-k-dostizheniyu-tseley-kompanii> (дата обращения: 23.08.2022).

62. Петрушин С.В. Методология организационного консультирования с использованием потенциала большой группы // Вестник ЮУрГГПУ. 2015. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-organizatsionnogo-konsultirovaniya-s-ispolzovaniem-potentsiala-bolshoy-gruppy> (дата обращения: 02.06.2022).

63. Покшиванова О.П. Мотивация персонала: основные виды и методы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody> (дата обращения: 14.08.2023).

64. Самойленко, Д.А. Социально-психологические особенности формирования приверженности сотрудников предприятий и организаций /

Д. А. Самойленко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 3. – С. 111-114.

65. Свешникова Е., Асютин С. Управление лояльностью персонала в организации // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 11. С. 81-90.

66. Сикевич З.В. Опыт применения процедуры неоконченных предложений в социологическом исследовании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-primeneniya-protsedury-neokonchennyh-predlozheniy-v-sotsiologicheskom-issledovanii> (дата обращения: 12.05.2023).

67. Словарь синонимов (В.Н. Тришин, 2013) «Электронный словарь-справочник синонимов русского языка системы ASIS® (свод общеупотребительной, специальной и заимствованной лексики с синонимическими рядами)» — Тришин В.Н., с. 158 - 165. Издано: (2010).

68. Смирнов П.С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами // Организационная психология. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechyonnost-personala-tipy-urovni-proyavleniya-i-svyazi-s-praktikami-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 11.07.2023).

69. Смирнова В.В. Организационная приверженность как показатель референтных отношений в организации // LogosetPraxis. 2008. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-priverzhennost-kak-pokazatel-referentnyh-otnosheniy-v-organizatsii> (дата обращения: 17.11.2021).

70. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2010. №125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-i-factory-harakterizuyuschie-organizatsiyu> (дата обращения: 10.05.2023).

71. Спасенников, В.В. Экономико-психологические проблемы консультативной психологии при переходе на многоступенчатую систему

образования / В.В. Спасенников // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2009. – № 3. – С. 85-91.

72. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов. – М.: ГИППО, 2003. – 270 с.

73. Трофимова Е.Л., Бондаренко В.Ю. Исследование приверженности персонала к организации // Психология в экономике и управлении. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-priverzhennosti-personala-k-organizatsii> (дата обращения: 18.08.2023).

74. Трофимова, Е.Л. Проблема приверженности персонала к организации в отечественной и зарубежной литературе / Е. Л. Трофимова, В. Ю. Бондаренко // Психология в экономике и управлении. – 2013. – № 1. – С. 28-36.

75. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. – С. 65-67, 323-326

76. Фролова, С.В. Групповое психологическое консультирование. / С. В. Фролова – Саратов: Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, 2018 – 145 с

77. Фопель К. Психологические группы: рабочие материалы для ведущего. – М.: Генезис, 2004. – 253 с.

78. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М.: Генезис, 2002. – 400 с.

79. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003

80. Харский, К.В. Любого человека можно сделать лояльным / К.В. Харский // Отдел кадров. – 2004. – № 11. – С. 45-52.

81. Хитрин С.И. Идентификация как фактор организационной приверженности // ОНВ. 2009. №1 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/identifikatsiya-kak-faktor-organizatsionnoy-priverzhennosti>

priverzhennosti (дата обращения: 07.08.2023).

82. Фокина Т.П., Слонов Н.Н., Корсаков Ю.А. Организационное консультирование в активных формах: идеи и опыт // Вестник ПАГС. 2009. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-konsultirovanie-v-aktivnyh-formah-idei-i-opyt-1> (дата обращения: 14.08.2023).

83. Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге. 220 упражнений для развития способностей. – СПб.: Речь, 2006. – 256 с.

84. Царева Н.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «jobcraftingintervention» // АНИ: экономика и управление. 2017. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-podhod-k-upravleniyu-chelovecheskimi-resursami-kontseptsiya-job-crafting-intervention> (дата обращения: 01.12.2021).

85. Челнокова Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации // Инновационная наука. 2015. №11-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-sotrudnikov-kak-sposob-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 19.06.2022).

86. Чернякевич, Е.Ю. Приверженность организации как ценностно-нравственная установка личности: специальность 19.00.05 «Социальная психология» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Чернякевич Елена Юрьевна. – Санкт-Петербург, 2010. – 19 с.

87. Чумакова А.А. Принципы построения эффективных систем лояльности. На что должна опираться система поддержания лояльности персонала // Управление человеческим потенциалом. 2018. №3. С. 222-226.

88. Чуриков А., Снегирев В. Копилка для тренера. Сборник разминок, необходимых в любом тренинге. – СПб.: Речь, 2006. – 207с.

89. Шакирова Д.М., Султанова Г.М., Томашова А.Г., Иванова К.В., Имашева Ш.Е., Иванова Ю.А. Анализ конфликтной среды внутри коллектива

на примере персонала медицинского учреждения // НК. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konfliktnoy-sredy-vnutri-kollektiva-na-primere-personala-meditsinskogo-uchezhdeniya> (дата обращения: 05.04.2023).

90. Шигаев А.И. Реализация парадигмы позитивных перемен и контроль допущений в стратегическом анализе // Экономический анализ: теория и практика. 2011. №21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-paradigmy-pozitivnyh-peremen-i-kontrol-dopuscheniy-v-strategicheskom-analize> (дата обращения: 15.06.2023).

91. Ясько Б.А., Миронова Е.Р., Омельченко Н.В. Лояльность персонала как объект психологического анализа // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2018. №3 (223). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-kak-obekt-psihologicheskogo-analiza> (дата обращения: 03.02.2023).

92. Цзен Н., Пахомов Ю. Психотренинг: игры и упражнения. – М.: НФ Класс, 1999. – 272с.

93. Ле Т.М.Л., Фам М.Ш., Ха Т.М.Ч., Буй М.Д. Межличностные отношения с коллегами и с руководителем и их связь с организационной приверженностью // Организационная психология. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhlichnostnye-otnosheniya-s-kollegami-i-s-rukovoditelem-i-ih-svyaz-s-organizatsionnoy-priverzhennostyu> (дата обращения: 02.02.2023).

Методика «Незаконченные предложения»

1. Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании _____

2. Мое рабочее время и рабочее время моих коллег _____

3. Фраза «Командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач» означает для меня _____

4. Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован _____

5. Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение _____

6. Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы _____

7. Как в нашей компании приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании реализованы _____

8. Когда я слышу из СМИ новости про свою компанию я _____

9. Когда я узнал, что наша компания вошла в первую категорию, я испытал _____

10. Если б мой близкий друг думал пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы _____

11. Когда я проезжаю мимо места работы в выходной день, я думаю _____

12. Считаю, что правила, существующие в компании _____

13. Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, _____

установленные в компании _____

14. Необходимость носить форменную одежду _____

15. Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне _____

16. Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это _____

17. Защита персональных данных и корпоративной тайны это _____

18. Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллегам _____

19. На призыв принять участие в мероприятиях компании я обычно реагирую _____

20. Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне _____

21. Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я _____

22. Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на этот период, то я _____

23. Мнение моих коллег для меня _____

24. Когда ко мне подходит начальник _____

25. Люди, с которыми я работаю _____

Таблица 1. –Результаты исследования по методике тест мотивационной структуры (Herzberg F.)

№	Ф.И.О.	Удовлетворенность		Уровень проявления неудовлетворенности работой
		ГФ балл	МФ балл	
1	О.А.	66	74	Н
2	С.К.	70	70	В
3	П.Э.	76	64	С
4	А.Е.	74	66	С
5	В.О.	67	73	С
6	М.И.	69	71	В
7	Р.А.	69	71	В
8	К.Н.	69	71	В
9	А.Н.	68	72	В
10	Д.В.	69	71	В
11	Ш.С.	69	71	В
12	Л.И.	77	63	С
13	Н.В.	72	68	В
14	К.Е.	67	73	Н
15	К.А.	61	79	Н

Обозначение сокращений:

Н – низкий;
С – средний;
В – высокий

Таблица 1.2. – Результаты исследования по факторам

	ФИО	Гигиенические факторы				Мотивационные факторы			
		Финансовые мотивы (А)	Признание (Б)	Отношение к руководству (Г)	Сотрудничество в коллективе (З)	Ответственность (В)	Карьера (Д)	Достижение (Е)	Социальное признание (Ж)
1	О.А.	23	15	15	14	18	19	20	17
2	С.К.	21	12	20	17	14	21	21	14
3	П.Э.	21	17	22	16	19	5	17	23
4	А.Е.	18	18	19	19	14	15	18	19
5	В.О.	17	15	16	19	15	17	23	18
6	М.И.	16	13	21	19	25	14	17	15
7	Р.А.	20	15	13	17	15	16	21	21
8	К.Н.	14	20	15	20	19	15	19	20
9	А.Н.	20	17	20	15	15	18	17	18
10	Д.В.	25	16	13	15	15	21	19	16
11	Ш.С	15	18	16	20	18	16	19	18
12	Л.И.	30	22	18	7	3	24	18	18
13	Н.В.	20	19	15	18	16	17	17	18
14	К.Е.	14	18	15	20	18	17	17	21
15	К.А.	14	20	8	19	19	18	22	20
	Итого	288	255	246	255	243	253	285	275
	Итого %	13,7%	12,1%	11,7%	12,1%	11,5 %	12 %	13,6 %	13 %

Таблица 2. – Результаты исследования по методике измерения лояльности
Шкала «Организационная лояльность», Баранская С.С.

№	Ф.И.О	Шкалы						Уровень организацион ной лояльности, эмоционально й связи с организацией
		Шкала 1 Гордость за организацию		Шкала 2 Вовлеченность в дела организации		Шкала 3 Нелояльное поведение		
		балл	уровень	балл	уровень	балл	уровень	
1	О.А.	18	С	18	С	16	С	С
2	С.К.	20	С	20	В	19	В	В
3	П.Э.	25	В	25	В	24	В	В
4	А.Е.	21	В	20	В	15	С	С
5	В.О.	21	В	20	В	15	С	С
6	М.И.	22	В	16	С	21	В	В
7	Р.А.	20	С	19	С	19	В	В
8	К.Н.	22	В	17	С	16	С	С
9	А.Н.	20	С	15	Н	21	В	С
10	Д.В.	16	Н	10	Н	11	Н	Н
11	Ш.С.	25	В	25	В	22	В	В
12	Л.И.	17	С	12	Н	12	Н	Н
13	Н.В.	20	С	14	Н	20	В	С
14	К.Е.	16	Н	14	Н	17	С	С
15	К.А.	22	В	5	Н	22	В	С

Обозначение сокращений:

Н – низкий;
С – средний;
В – высокий.

Таблица 3. – Результаты исследования по методике аффективной (эмоциональной) лояльности (AffectiveCommitmentScale – ACS) Дж. Мейер и Н. Аллен

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень эмоциональной лояльности
1	О.А.	5,5	В
2	С.К.	6,5	В
3	П.Э.	7	В
4	А.Е.	6,6	В
5	В.О.	6,5	В
6	М.И.	4,8	С
7	Р.А.	6,3	В
8	К.Н.	7	В
9	А.Н.	6,3	В
10	Д.В.	4	С
11	Ш.С.	6	В
12	Л.И.	4,3	С
13	Н.В.	5,3	В
14	К.Е.	4,3	С
15	К.А.	6,8	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;
С – средний;
В – высокий.

Таблица 4. – Результаты исследования по методике «Незаконченные предложения»

№	Вопросы	К.А.	К.Е.	Н.В.	Л.И.	Ш.С.	Д.В.	А.Н.	К.Н.	Р.А.	М.И.	В.О.	А.Е.	П.Э.	С.К.	О.А.
Эмоциональная привязанность, основанная на желании быть связанным с организацией																
1	Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...	Является ценным ресурсом	Организовано на должном уровне	Находится в оптимальных рамках	Очень часто отличается	Время исполнения своих трудовых обязанностей	Проходит по-разному	Отличаются	Не ограничивается рамками трудового дня	Тесно взаимосвязаны	Отличаются	В пределах нормы	В пределах нормального	Проходит плодотворно и результативно	Очень ценно	Организовано по-разному
		В	В	В	Н	С	Н	Н	Н	В	Н	В	В	В	В	Н
2	Фраза «Командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач» означает для меня...	Быстрое решение проблемы и поставленных задач	Слаженная работа в команде	Плодотворный результат работы	Хорошую корпоративную мотивирующую речевую	Взаимопомощь, взаимопонимание	Нормальный рабочий процесс	Работу в команде	Главное для эффективного развития организации	Комфортный климат на производстве и профессионализм сотрудников	Помощь в решении поставленных задач	Я могу быть уверена, что коллеги обязательно помогут	команда	Не пустое выражение	слаженное взаимодействие между структурными подразделениями	Коллективное решение проблемных задач
		В	В	В	Н	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
3	Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение...	Не всегда, бывают отвержения у коллектива	Положительно сказывается на деятельности компании	Несомненно присутствует, но ограничено	Очень хорошо прослеживается на планерке	Требует слаженности в вопросе	Приводит к решению поставленных задач	Соразмерно их желанию и возможностью	Приводит к развитию	всегда поддерживается	Обусловлено возможностью поставленных задач	Не по всем направлениям	присутствует	Соответствует действительности	присутствует	Сводится к поиску и назначению ответственного исполнителя

Продолжение Таблицы 4

		С	В	С	Н	Н	В	С	В	В	С	С	В	В	В	Н
4	Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы...	Лично у меня не было	отсутствует	Присутствует, но ограничено	Не выявлено	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	В компании находится на должном уровне	отсутствует	возможна	есть	присутствует	Отсутствует	Отсутствует
		В	В	Н	В	В	В	В	В	С	В	С	Н	Н	В	В
5	Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я	Обращусь за помощью к коллеге	Обращусь за помощью к коллеге	Обращусь за советом к коллеге	Обращусь за помощью к коллеге	Буду искать пути решения	Буду решать самостоятельно	Обращусь за помощью к коллегам	Буду решать самостоятельно	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллеге	Обращусь за помощью к коллеге	Обращусь за помощью к коллеге	Обращусь к руководству компании
		В	В	В	В	Н	Н	В	Н	В	В	В	В	В	В	В
6	Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на этот период, то я ...	исполняю	С ответственностью подойду к выполнению данной работы	Исполняю, но считаю надо пересмотреть	Понимаю, что он заменил меня, а я его	исполняю	Очень этим недоволен	исполняю	Выполняю обязанности коллеги	Выполняю обязанности коллеги	Буду исполнять по мере возможности	исполняю	Исполняю в соответствии с решением руководителя	Стараюсь не повести и выполнить работу	Отношусь положительно	Отношусь к этому как к временным трудностям
		В	В	С	В	В	Н	В	В	В	С	В	В	В	В	В

Продолжение Таблицы 4

7	Мнение моих коллег для меня ...	Имеет значение	Имеет вес	Дополнительная информация	Во многих случаях заранее известно	важно	Редко что-то значит	важно	Важно	Очень важно	Имеет значение	Важно	Важно	Важно	Учитывается	Не безразлично
		В	В	С	Н	В	Н	В	В	В	В	В	В	В	С	С
8	Когда ко мне подходит начальник ...	Жду, когда начальник задаст вопрос	Внимательно слушаю	Переключаю на него все внимание	Исполняю свои должностные обязанности	Значит так надо	Слушаю	Значит есть вопросы	Слушаю	Я сам начальник	Я в максимально короткие сроки решаю поставленные задачи	Не испытываю особых неудобств	Доверие, сотрудничество, не возникает мысли «Я начальник, ты дурак»	Приветствую	Стараюсь уловить всю информацию	Жду постановку задачи
		В	В	В	В	С	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
9	Люди, с которыми я работаю...	Отличные коллеги с которыми можно решать поставленные задачи	Профессионалы своего дела	Иногда больше чем коллеги, иногда неприятные люди	Работают в одной компании со мной, у одного и того же работодателя в найме	Профессионалы своего дела	В большинстве своём достойные люди	Коллеги	Коллеги	очень близки мне	Ответственно относятся к своей работе	Вполне адекватные и квалифицированные специалисты	По большей части дружелюбные и отзывчивые, позитивные, профессионалы своего дела	Настоящие профессионалы, с ними приятно общаться	Позитивны	Разные
		В	В	С	С	В	В	С	С	В	В	В	В	В	В	С

Принадлежность компании, принятие и разделение ее норм и ценностей

10	Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании ...	Должно поддерживаться со стороны коллег и руководителя	Организовано на должном уровне	Не создана	Предоставлены в полном объеме	Система мотивации сотрудников	Одинаковы для всех	занижены	Ограничены, в связи со спецификой деятельности, но возможны и поощряются	Зависит от их профессиональных навыков	Отсутствуют	Созданы	На среднем уровне	Созданы	Реализованы	Реализованы не самым худшим образом
		В	В	Н	В	С	В	Н	Н	С	Н	В	С	В	В	В
11	Открытый и честный обмен информацией в нашей компании организован ...	Возможно, но не встречала	На должном уровне	Не в полной мере	Очень своеобразно	Качественно	Не совсем правильно	На должном уровне	Достаточно хорошо, потому что все чувствуют поддержку и помощь	Не в полном объеме	В пределах действующих нормативных документов	На достойном уровне	На среднем уровне	На высоком уровне	Не совсем правильно	Не на самом высоком уровне
		С	В	С	С	В	С	В	В	С	С	В	С	В	С	С

Продолжение Таблицы 4

12	Считаю, что правила, существующие в компании...	Должны соблюдаться	Справедливы	В большей степени оптимальны, но я бы скорректировал немного	Очень помогают именно компании	Это норма	Не всегда исполняются	Оптимальны для работы	Очень важны для ее имиджа	Совершенно	В большей степени эффективно работают	Достаточно обоснованы	Справедливы	Соответствуют общепринятым	Справедливы	Справедливы
		В	В	С	С	В	Н	В	В	В	В	В	В	В	В	В
13	Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, установленные в компании...	Думаю, не приведет ли это к серьезным последствиям	Стараюсь не повторять их ошибок	Беру на заметку и стараюсь не повторять	То понимаю, что не все соблюдают правила	Я негодую	Я осуждаю	Я огорчаюсь	Пытаюсь понять причины такого поступка	Делаю замечание	Для меня это не новость	Стараюсь объяснить как образ необходимо себя вести, чтобы этого не делать	Принимаю эту информацию, как повод задуматься и исправить что либо	Стараюсь не повторять их ошибок	Я недоволен	Жду оперативного вмешательства со стороны руководства
		В	В	В	С	В	В	В	С	В	С	С	В	В	В	В
14	Необходимость носить форменную одежду ...	Для мужского коллектива отлично, для женского нежелательно	Мне нравится	Мне не нравится	Как и любую форменную одежду, говорит об отличии от «серой» массы обывателей	Норма	Ко мне не относится	Прекрасное правило	Вызывает восхищение и гордость за коллектив	Считаю правильным	Должно распространяться на всех сотрудников	Отношусь к этому достаточно спокойно	Нет, только деловой стиль	Ко мне не относится	Правильно	Не считаю

Продолжение Таблицы 4

		В	В	Н	В	В	С	В	В	В	С	С	Н	С	В	С
15	Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне...	Нормальную реакцию	Чувство ответственности	Ощущение порядка	Ощущение, как в песне The Queen «Brick in the wall»	Это необходимо	Противоречивые чувства	Это необходимо. Это порядок в голове	Понимание необходимости	Мотивацию как личный пример	Понимание	Противоречивые чувства	Нормальную реакцию	Ответственное отношение	Отношение нейтрально	Нейтральные чувства, просто обязательные к исполнению
		В	В	В	С	В	С	В	В	В	В	С	В	В	В	В
16	Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это...	Проблемное решение	Справедливо	Правильно и ведет к порядку	Правильно	Норма	Не всегда правильно	Правильно	Не всегда правильно	Правильное решение	Необходимое требование	Обеспокоенность руководства за работников компании	Мера безопасности	Распространенная практика	Верно	Иногда усложняет рабочий процесс
		Н	В	В	В	В	С	В	С	В	В	В	В	В	В	С
17	Защита персональных данных и корпоративной тайны это...	Правило, которое не нарушается	Необходимые меры	Наверное, нужно	Вынужденная мера	Правильно	Неверное направление деятельности	Придуманная лишняя защита	Вынужденная мера	Правильное решение	Важный механизм в деятельности компании	Соблюдение законодательства	Соблюдение законов РФ	Совершенно справедливое требование	Правильно	Требование, обязательное к выполнению
		В	В	С	В	В	Н	Н	С	В	В	В	В	В	В	В
18	Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллегам...	Ну так себе	Положительно	Наверное, так надо, но лучше, когда от души	Очень хорошо	Правильно	Не всегда положительно	Положительно	Не всегда положительно	С положительными эмоциями	Спокойно	Положительно	С позитивов	Положительно	Положительно	Нейтрально

Продолжение Таблицы 4

		Н	В	С	В	В	С	В	С	В	С	В	В	В	В	С
19	На призыв принять в мероприятиях компании я обычно реагирую...	Положительно, по возможности принимаю участие	Положительно	Соглашюсь	Поразному, исходя из загрузки основной работой	Положительно	Отрицательно	Положительно	Отрицательно	Положительно	С пониманием	По возможности стараюсь участвовать во всех мероприятиях	Всегда	С позитивом, это сплачивает коллектив	Позитивно	По возможности, если оно идет вразрез с личными планами
		В	В	В	С	В	Н	В	Н	В	С	С	В	В	В	С
20	Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне...	Положительные эмоции	Чувство отрешенности	Чувство домашней атмосферы	Хорошие эмоции	Все равно	Смешанные чувства	Не вызывает никаких чувств	Смешанные чувства	Положительные эмоции	Ничего не вызывает	Спокойствие	Уважение и гордость	хорошо, в зависимости от семейных обстоятельств	Хорошие впечатления	Нейтрально
		В	С	В	В	С	С	С	С	В	С	В	В	В	В	С
21	Как в нашей компании приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании реализованы...	На 100%	На должном уровне	В полной мере	Так они и воплощаются в жизнь	Объективно	Я не в курсе таковых	Не видела реализации стратегии	Налажены взаимосвязи с Вузами, органами местного самоуправления	Во многих организациях	На высоком уровне	На высоком уровне	На достойном уровне	На 100%	Мощным социальным пакетом	Обязательные гарантии работают, дополнительные стратегии отсутствуют

Продолжение Таблицы 4

		В	В	В	С	В	Н	Н	В	В	В	В	В	В	В	С
22	Когда я слышу из СМИ новости про свою компанию я ...	Всегда дослушиваю до конца	Стараюсь уделить этому внимание	С интересом их слушаю	Горд	Внимательно слушаю	Внимательно изучаю данный материал	Горда	Радуюсь и горжусь	Горжусь	Ничего не испытываю	Горжусь	Горжусь	Не сожалею, что являюсь ее сотрудником	Доволен	Доволен
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В	В	В	В	В
23	Когда, я узнал, что наша компания вошла в первую категорию, я испытал...	Чувство радости	Чувство гордости	Радость и гордость	Радость	Гордость	Чувство морального удовлетворения	Гордость	Гордость и ответственность	Гордость	Гордость	Гордость, уверенность в перспективах компании	Уверенность в «Завтрашнем дне»	Гордость	Счастье	Уверенность в организации
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
24	Если б мой близкий друг думал пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...	Приложила его кандидатуру	Поддержала его решение	Порекомендовала	Посоветовала пойти	Посоветовала идти	Сказал ему, что необходимо подумать еще раз	Посоветовала направить резюме	Сначала оценила его профессиональный опыт и личные качества, и его ценность для нашей компании	Посоветовала идти без раздумий	Помог бы ему устроиться	Рекомендовала	Рекомендовал	Посоветовала ему работать у нас	Был бы напротив	Объяснил бы ему некоторые моменты про условия труда
		В	В	В	В	В	Н	В	С	В	В	В	В	В	В	С

Окончание Таблицы 4

25	Когда я проезжаю мимо места работы в выходной день, я думаю...	Ничего не забыла на работе	Можно не думать о работе сегодня	О своих личных делах	О чем-то другом, но не о работе	Это место моей работы	Хорошо, что сегодня выходной	«Завтра на работу»	Какое хорошее место	Что необходимо еще сделать	Ничего не испытываю	Как замечательно, что я отдыхаю	Ничего не думаю	О предстоящей работе на следующей неделе	Очень хорошо, что я работаю в нашей компании	О задачах на понедельник
		Н	Н	Н	Н	С	Н	В	В	В	Н	В	Н	В	В	В
Итог																
		В	В	С	С	В	Н	В	С	В	С	В	В	В	В	С

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 5. – Результаты исследования по методике «воспринимаемой организационной поддержки» (Survey of Perceived Organizational Support; SPOS), Р. Эйзенбергер

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень воспринимаемой организационной поддержки
1	О.А.	40	В
2	С.К.	53	В
3	П.Э.	56	В
4	А.Е.	40	В
5	В.О.	40	В
6	М.И.	24	С
7	Р.А.	33	С
8	К.Н.	49	В
9	А.Н.	53	В
10	Д.В.	42	В
11	Ш.С.	50	В
12	Л.И.	21	С
13	Н.В.	33	С
14	К.Е.	40	В
15	К.А.	50	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 6. – Результаты исследования по методике «Социальная поддержка» из методики «Опросник дизайна трудовой деятельности» (WorkDesignQuestionnaire; WDQ), разработанной Ф. Моргесоном и С. Хэмфри (Morgeson, Humphrey, 2006)

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень социальной поддержки
1	О.А.	30	В
2	С.К.	21	В
3	П.Э.	23	В
4	А.Е.	27	В
5	В.О.	30	В
6	М.И.	17	С
7	Р.А.	20	С
8	К.Н.	30	В
9	А.Н.	20	С
10	Д.В.	21	В
11	Ш.С.	23	В
12	Л.И.	17	С
13	Н.В.	27	В
14	К.Е.	23	В
15	К.А.	30	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 7. – Результаты исследования по методике «Шкала групповой сплоченности» (GroupCohesivenessScale) разработана С. Хинклем с коллегами в 1989 году (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, 1989). Перевод методики на русский язык осуществил Б.Г. Ребзуев

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень групповой сплоченности
1	О.А.	4,3	С
2	С.К.	4,2	С
3	П.Э.	4,3	С
4	А.Е.	4,3	С
5	В.О.	4,1	С
6	М.И.	3,80	С
7	Р.А.	6,5	В
8	К.Н.	5,7	В
9	А.Н.	5,7	В
10	Д.В.	3,75	С
11	Ш.С.	7	В
12	Л.И.	2,25	Н
13	Н.В.	5,25	В
14	К.Е.	4,3	С
15	К.А.	6	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 8. – Результаты исследования по методике Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001).

Перевод методики на русский язык осуществил С. А. Липатов

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень воспринимаемого престижа организации
1	О.А.	18	В
2	С.К.	17	В
3	П.Э.	20	В
4	А.Е.	24	В
5	В.О.	22	В
6	М.И.	23	В
7	Р.А.	21	В
8	К.Н.	20	В
9	А.Н.	24	В
10	Д.В.	14	С
11	Ш.С.	18	В
12	Л.И.	17	В
13	Н.В.	15	С
14	К.Е.	13	С
15	К.А.	17	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 9. – Результаты исследования по методике «Организационная справедливость» (русскоязычная адаптация) С.С. Баранская

№	Ф.И.О.	Шкалы						Организационная справедливость	
		Шкала 1 Процедурная справедливость		Шкала 2 Справедливость распределения		Шкала 3 Справедливость взаимодействия			
		балл	уровень	балл	уровень	балл	уровень	балл	уровень
1	О.А.	32	В	29	В	33	В	94	В
2	С.К.	30	В	27	С	29	С	86	С
3	П.Э.	31	В	32	В	34	В	97	В
4	А.Е.	33	В	31	В	34	В	98	В
5	В.О.	31	В	30	В	33	В	94	В
6	М.И.	23	Н	29	В	26	Н	78	С
7	Р.А.	26	С	25	С	33	В	84	С
8	К.Н.	33	В	31	В	34	В	98	В
9	А.Н.	24	С	27	С	26	Н	77	Н
10	Д.В.	20	Н	23	С	25	Н	68	Н
11	Ш.С.	32	В	35	В	33	В	100	В
12	Л.И.	26	С	25	С	23	Н	74	Н
13	Н.В.	25	С	32	В	26	Н	83	С
14	К.Е.	29	С	28	С	32	С	89	В
15	К.А.	31	В	30	В	30	С	91	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;
С – средний;
В – высокий.

Таблица 10. – Результаты исследования по методике «Шкала доверия к организации» (TrustinOrganizationScale), разработана Дж. Габарро и А. Атосом

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень доверия к организации
1	О.А.	17	С
2	С.К.	20	С
3	П.Э.	21	С
4	А.Е.	25	С
5	В.О.	20	С
6	М.И.	28	С
7	Р.А.	36	В
8	К.Н.	49	В
9	А.Н.	39	В
10	Д.В.	32	С
11	Ш.С.	36	В
12	Л.И.	32	С
13	Н.В.	52	В
14	К.Е.	37	В
15	К.А.	41	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 11. – Обобщенные результаты исследования уровня корпоративной преданности работников в разрезе каждого работника

№	Ф.И.О.	Уровень удовлетворенности работой	Уровень организационной лояльности	Уровень эмоциональной лояльности	Уровень воспринимаемой организационной поддержки	Уровень социальной поддержки	Незаконченные предложения	Уровень групповой сплоченности	Уровень воспринимаемого престижа организации	Уровень организационная справедливость	Уровень доверия к организации	Уровень корпоративной преданности
1	О.А.	Н	С	В	В	В	С	С	В	В	С	С
2	С.К.	В	В	В	В	В	В	С	В	С	С	С
3	П.Э.	С	В	В	В	В	В	С	В	В	С	С
4	А.Е.	С	С	В	В	В	В	С	В	В	С	С
5	В.О.	С	С	В	В	В	В	С	В	В	С	С
6	М.И.	В	В	С	С	С	С	С	В	С	С	С
7	Р.А.	В	В	В	С	С	В	В	В	С	В	С
8	К.Н.	В	С	В	В	В	С	В	В	В	В	С
9	А.Н.	В	С	В	В	С	В	В	В	Н	В	С
10	Д.В.	В	Н	С	В	В	Н	С	С	Н	С	С

Окончание Таблицы 11

№	Ф.И.О.	Уровень удовлетворенности работой	Уровень организационной лояльности	Уровень эмоциональной лояльности	Уровень воспринимаемой организационной поддержки	Уровень социальной поддержки	Незаконченные предложения	Уровень групповой сплоченности	Уровень воспринимаемого престижа организации	Уровень организационная справедливость	Уровень доверия к организации	Уровень корпоративной преданности
11	Ш.С.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
12	Л.И.	С	Н	С	С	С	С	Н	В	Н	С	Н
13	Н.В.	В	С	В	С	В	С	В	С	С	В	С
14	К.Е.	Н	С	С	В	В	В	С	С	В	В	С
15	К.А.	Н	С	В	В	В	В	В	В	В	В	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

**Программа группового консультирования
«Формирование корпоративной преданности сотрудников»**

Программа мероприятий включает в себя 7 тематических встреч. Длительность встречи: 1,5 часа (90 минут). Частота встреч: 1 раз в неделю на протяжении 7 недель.

Цель программы: оказание помощи компании в формировании корпоративной преданности работников по средствам организационного консультирования с использованием указанных выше техник.

Задачи программы:

1. Оказать психологическую помощь компании в формировании корпоративной преданности работников по средствам организационного консультирования и психологического просвещения.
2. Оказать психологическую помощь работникам в улучшении коммуникативных навыков между членами коллектива (подчиненный-подчиненный) и с его руководителем (руководитель-подчиненный).
3. Оказать психологическую помощь в коррекции восприятия работниками справедливости принимаемых решений компанией и включенности в указанный процесс.
4. Обучить работников техникам отреагирования эмоций.

Программа реализуется в три этапа:

1. Вводный (1 встреча).
2. Основной (5 встреч).
3. Заключительный (1 встреча).

Все консультативные встречи имеют общую структуру:

1. Организационный этап.
Приветствие. Упражнения на сплочение.
Самопрезентация участников.

2. Основной этап.

Теоретическая часть: консультативная беседа по теме занятия.

Практическая часть: выполнение упражнений, техник и их вербализация.

3. Завершающий этап.

Домашнее задание (при необходимости).

Итоговая беседа. Рефлексия.

Таблица 1. – Тематическое планирование программы организационного консультирования

№	Тема консультации
<i>Работа с удовлетворенностью условиями работы</i>	
1	Тема встречи: «Мы команда!»
2	Тема встречи: «Самопознание»
<i>Работа над социальной вовлеченностью и организационной справедливостью</i>	
3	Тема встречи: «Какие возможности у меня есть?»
4	Тема встречи: «Мотивация трудовой деятельности»
5	Тема встречи: «Справедливость, что это?»
<i>Работа над групповой сплоченностью</i>	
6	Тема встречи: «Конфликты в команде»
7	Тема встречи: «Совместный поиск позитивных сторон компании»

Консультация № 1

Тема: «Мы команда!»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, небольшой клубок шерсти, магнитная доска.

1. Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Памятка «Правила группового консультирования»

Сейчас я вас ознакомлю с основными правилами работы в нашей группе:

1. Конфиденциальность. Участники группы и терапевт не должны распространять сведения о работе группы. Конфиденциальными являются сведения о том, что другие участники говорят или делают в группе. Не считается нарушением этого правила, если участник рассказывает другим, что он сам пережил или узнал в группе, хотя нежелательно делиться информацией, как он учился, что в ней происходило. Требуется категорическое соблюдение этого правила, так как оно способствует созданию безопасной рабочей атмосферы в группе.

2. Открытость и искренность. В группе можно и нужно говорить о себе. Здесь важно выразить все свои чувства, в особенности повторяющиеся негативные эмоции (раздражение, злость, скуку и т. п.), проявление которых перед другими в обычных обстоятельствах считается неприемлемым. В группе не должно быть места неправде, лжи. Если участник группы о чем-то не хочет или не может говорить, лучше промолчать, чем солгать. В группе важно открыто говорить о себе, однако человек сам решает, насколько ему быть откровенным и о чем говорить. Самораскрытие открывает двери для самопознания и помогает открыться другим. Но самораскрытие не означает психологическое самообнажение — каждый участник ответственен за то, что, насколько и когда открывать другим.

3. Ответственность. В группе не допускается любое физическое

насилие, а также употребление алкоголя и препаратов, способных оказывать воздействие на сознание участников. Важно придерживаться всех правил, способствующих эффективной работе группы.

4. Свобода. Каждый участник может выбрать свой способ бытия в группе, но следует учитывать свои психотерапевтические цели. Чтобы у всех участников были определенные гарантии безопасности, каждый участник может прервать любой разговор о себе. Каждый участник может покинуть группу, но перед этим обязан объяснить мотивы своего ухода, так как он не только свободен, но и ответственен перед другими участниками и терапевтом.

5. Я - высказывание: говорим только о собственных чувствах.

6. Без оценок: принимаются различные точки зрения, никто не имеет право оценивать личность другого, обсуждаем только действия, критика должна быть конструктивной.

7. Право на ошибку: на занятии нет «правильных» и «неправильных» действий и суждений.

8. Уважение другого: если один говорит, остальные молчат, не перебивая друг друга.

9. Правило «Стоп»: если обсуждение какого-то личного опыта участников становится неприятным, тот, чей опыт обсуждается, может закрыть тему, сказав «Стоп».

10. Общение за пределами группы. Обсуждение участниками группы того, что происходило на встречах группы за ее пределами нежелательно, так как в них возможно обсуждение происходящего в группе. Таким образом, из группы «ускользает» часть психотерапевтического материала. Участники группы должны избегать сексуальных отношений между собой. Особые отношения между отдельными участниками группы нарушают психотерапевтический процесс в группе.

11. Строжайше запрещено рассказывать о том, что здесь будет происходить Службе корпоративной защиты Общества.

Упражнение «Презентация товарища»

Цель: проявления отношений между членами коллектива.

Инструкция: Упражнение выполняется в круге. Первый участник представляется, называя свое имя. Консультант предлагает группе рассказать все, что они знают про этого участника (где живет, чем увлекается и т. п.). Участник молча слушает не перебивая. Свои поправки и добавления он сможет сделать позже. После окончания высказывания всех присутствующих и возникновении продолжительной паузы, демонстрирующей, что рассказать больше нечего, участнику предоставляется слово для добавлений и поправок. По окончании последний говорит группе: «Спасибо за то, что рассказали обо мне», и слово для представления переходит следующему по кругу участнику. Процедура заканчивается после того, как представлены все участники группы.

Продолжительность: 10-15 мин

Упражнение-приветствие «Синхронизация»

Цель: включение в деятельность, сплочение участников, создание благоприятной атмосферы.

Инструкция: Участникам предлагается по команде, не договариваясь, на счет три показать (выбросить) одинаковое количество пальцев. Ведущий считает: «Раз, два, три!» На счет «три» каждый участник выбрасывает какое-то количество пальцев. Ведущий считает, сколько человек показало один палец, сколько два и т. д., и при необходимости повторяет процедуру. Упражнение повторяется до тех пор, пока все участники не покажут по команде одинаковое количество пальцев. При этом им нельзя разговаривать и как-то договариваться.

Обсуждение:

Кто постоянно выбрасывал одинаковое количество пальцев и ждал, пока к нему подстроится другие, а кто каждый раз выбрасывал разное

количество пальцев. Почему?

Продолжительность: 5-10 мин

Упражнение «Невидимая связь»

Цель: упражнение помогает знакомству участников, их раскрытию, созданию в группе позитивной атмосферы.

Необходимые материалы. Небольшой клубок шерсти.

Инструкция: Упражнение выполняется в круге. Консультант отматывает от клубка часть нитки, после чего, продолжая держать конец нити, передает клубок любому из участников. Этот участник должен рассказать немного о своих ожиданиях от занятия. После этого он, продолжая держать нитку, передает клубок следующему участнику. Каждый участник, рассказав о своих ожиданиях, передает клубок следующему участнику, продолжая держаться за нить клубка. После того как высказались все, оказавшись связанными нитью от клубка, психолог попросит участников распутаться, аккуратно сматывая клубок и вспоминая о том, что говорил каждый из присутствующих.

Примечание: необходимо можно подчеркнуть, что все люди в команде объединены невидимой связью и команда представляет собой единое целое, даже когда мы не держимся за нить клубка.

Продолжительность: 5-10 минут.

2. Основной этап

Рассказ «Метафора общения»

История описана в книге Адама Дж. Джексона «10 секретов любви».

«Однажды один человек заблудился в лесу, и, хотя он направлялся по нескольким тропинкам, каждый раз надеясь, что они выведут его из леса, все они приводили его обратно в то же место, откуда он начинал. Еще оставалось несколько тропинок, по которым можно было попробовать пойти, и человек, усталый и голодный, присел, чтобы обдумать, какую из тропинок теперь выбрать. Когда он размышлял над своим решением, он увидел, как к нему идет другой путешественник. Он крикнул ему: «Вы можете мне помочь? Я

заблудился». Тот вздохнул с облегчением: «Я тоже заблудился». Когда они рассказали друг другу о том, что с ними случилось, им стало ясно, что они уже прошли по многим тропинкам. Они могли помочь друг другу избежать неверных дорог, которыми кто-то из них уже прошел. Скоро они смеялись над своими приключениями и, забыв усталость и голод, вместе шли по лесу.

Жизнь похожа на лес; иногда мы теряемся и не знаем, что делать. Но если мы будем делиться своими переживаниями и опытом, путешествие по жизни станет не таким уж плохим, и мы сможем находить лучшие пути.

Разбор на примерах личных ситуаций.

Практика: выполнение упражнений и их вербализация

Упражнение «Игра Роджера»

Цель: рефлексия ситуации.

Инструкция: игра описана в книге Э. Кристофера, Л. Смита «Тренинг лидерства». создается призовой фонд, например, из конфет. На доске чертится поле из 36 (6x6) клеток. Назначается два человека из группы капитанами команд. Им предлагается набрать себе команды, выбирая по одному человеку из группы, пока не разберут всех. Если кто-то один останется, то этот человек назначается судьей. Участникам сообщается, что игра представляет собой разновидность «крестиков и ноликов». Члены команды по очереди ставят на доске либо нолик, либо крестик. Всего будет 18 ходов у каждой команды. Время на один ход не более 10 секунд. Задача каждой команды — закончить как можно больше горизонтальных или вертикальных рядов крестиков или ноликов. За каждый завершённый ряд побеждающая команда получает 2 конфеты. Консультант предлагает капитанам проинструктировать свои команды и дает им время на обсуждение стратегии. Далее консультант выстраивает команды в две колонны во главе с капитанами перед доской и удостоверяется, что у каждого капитана есть мелок. По команде: «На старт... внимание... МАРШ!» начинается игра. С целью получения полезного для понимания результата психолог

поддерживает темп, возможно, нагнетает обстановку и повышает напряженность, подгоняя участников.

Обсуждение:

Вопрос: Теоретически каждая команда теоретически может достроить максимальное число рядов — по три каждая, что принесет заслуженную награду и той, и другой. Однако это возможно лишь в случае сотрудничества команд друг с другом. Но почему-то в игре, независимо от групп, неизменно присутствует дух соперничества.

Почему понятие «выиграть» неизменно связывается с тем, что другие при этом должны проиграть?

Почему человек жертвует своим призом ради того, чтобы еще один такой же приз не получил кто-то еще?

Что мешает просто жить, получать призы и радоваться за тех, кто рядом и также успешен в жизни?

Продолжительность: 15-20 минут.

Упражнение «Общее дыхание»

Цель: объединение команды

Инструкция: упражнение выполняется в круге. Участникам предлагается наблюдать за дыханием партнера справа и стараться достичь синхронности своего дыхания с дыханием партнера. При точной синхронизации дыхания вся группа начинает дышать в одном ритме. Нужно дать возможность подышать группе синхронно.

Обсуждение:

кто что чувствовал?

Какие затруднения возникли?

Какие стратегии участников вы наблюдали?

Продолжительность: 15-20 минут.

Упражнение «Сиамские близнецы»

Цель: организовать взаимодействие в группе.

Инструкция: упражнение выполняется в парах. Партнеры в паре встают рядом, плечом к плечу и стопа к стопе таким образом, чтобы каждый из них соприкасался со своим партнером плечом и стопой. Каждая пара объявляется «сиамскими близнецами», и их две внутренние пары ног считаются «сросшимися» на время игры. Задача каждой пары заключается в том, чтобы сделать как можно больше шагов не разделившись. Участникам необходимо идти, поддерживая друг друга и следя за тем, чтобы их «общая внутренняя нога» не распалась. Подсчитывается количество сделанных шагов каждой пары, и пары меняются партнерами.

Обсуждения:

Какие кто использовал стратегии синхронизации с партнером?

Обобщить наиболее успешные способы синхронизации с партнером.

Упражнение «Мина»

Цель: организовать взаимодействие в группе, развить способность быстрого реагирования и переключения на другой вид действий в экстремальной ситуации.

Подготовка: очерчивание с помощью шерстяной нитки из клубка круга с выходом, обозначенным двумя стульями.

Инструкция: по команде консультанта — «Мина!», группе необходимо за минимальное время (3—5 с) покинуть круг («блиндаж») через узкий проход (между двумя стульями). Команда подается консультантом без предупреждения. Создается установка на вероятность гибели участников, вовремя не успевших покинуть «блиндаж», от прямого попадания в него мины. Упражнение выполняется несколько раз с обсуждениями.

Обсуждение:

Кто обычно выскакивал первым, а кто последним и почему?

Какие мысли приходили в голову в процессе выполнения?

3. Завершающий этап.

Упражнение «Пожелание»

Цель: сплочение коллектива, повышение общего настроения.

Инструкция: выбирается первый желающий. Участникам группы предлагается по очереди (по кругу) высказать пожелание данному участнику относительно его дальнейшей работы в группе. Участники должны высказываться только в положительных терминах. Процедура заканчивается тогда, когда каждый участник получил пожелание от всех членов группы.

Упражнение «Обратная связь»

Цель: подведение итогов дня

Инструкция: консультант задает вопросы:

«Чему вы сегодня научились?»;

«Что нового вы узнали за сегодняшний день?»;

«Чем запомнился вам сегодняшний день?»;

«Что вы чувствовали сегодня в ходе нашей работы?».

Консультация № 2

Тема: «Самопознание»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, магнитная доска.

2. Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Упражнение «Кто я? Какой я?»

Цель: самораскрытие участников, настрой на работу.

Инструкция: Участникам предлагается разделить листок бумаги вертикальной чертой на две части. В левой части написать в столбик 10 ответов на вопрос «Кто Я?», а в правой части написать в столбик 10 ответов

на вопрос «Какой Я?». Каждый ответ следует начинать с местоимения «Я». После того как все ответили, каждый участник по кругу зачитывает свои ответы. Другие участники могут при этом задавать вопросы, направленные на понимание представляемых ответов.

Продолжительность: 10-15 мин

Упражнение «Каким меня видят?»

Цель: упражнение направлено на организацию активной обратной связи каждому участнику от группы.

Инструкция: выбирается доброволец, который выходит из комнаты. Перед выходом ему предлагается встать перед группой, и психолог говорит: «Посмотрите на этого хорошего человека». Задача группы — коллегиально написать 10 ответов на вопрос: «КАКОЙ ОН?», наиболее точно описывающих личные качества вышедшего человека. Задача участника: за дверью подумать, как может охарактеризовать его эта группа. После того как группа готова, психолог приглашает участника войти. Теперь его задача называть свои личные качества, являющиеся ответом на вопрос: «КАКОЙ Я?» которые, как ему кажется, в нем видят окружающие. Важно угадать суть качества, а не конкретное написанное группой слово. При угадывании участником какого-либо качества группа сообщает ему об этом. Участник продолжает до тех пор, пока не «угадаст» шесть качеств из списка группы. После этого группа зачитывает ему оставшиеся (не угаданные) качества, при необходимости поясняет их и дарит ему листок на память. Далее за дверь выходит следующий участник.

Обсуждение: зачитайте не угаданные качества и сообщите свое отношение к ним?

Продолжительность: 10-15 мин

2. Основной этап

Мини-лекция «Понятие технологий эффективного общения и их основное содержание»

Упражнение «Техника вежливого отказа»

Цель: отработать навыки вежливого отказа.

Инструкция: установка. Предположим, к вам пришел коллега с целью выполнить его работу, в которой вы компетентны лучше. Вы торопитесь и, кроме того, совершенно не заинтересованы в том, что вам предлагается. Как быть? Что делать? Как поступить? Что говорить? Но нужно как-то решить эту проблему.

Причем:

- Не потерять время.
- Не выйти из себя.
- Не поддаваться на уговоры.

Описание процедуры Участникам предлагается объединиться в пары и проиграть вышеописанную ситуацию. При этом задача коллеги, всеми способами пытаться «зацепить». «Утилизировать» аргументы клиента, не давая ему возможность повторять один и тот же отказ. Пытаться тем или иным способом переиграть его. Задача ваша: не грубить, отвечать таким образом, чтобы в ответе прозвучало «да» человеку: «Вы очень любезны...», «Вы так внимательны и добры...», и «нет» предложению: «Спасибо, но я в этом не заинтересован...» При попытках коллеги расширить каким-либо образом круг обсуждаемых проблем, чтобы все-таки навязать свою игру, по принципу «заезженной пластинки». То есть, чтобы ни говорил коллега, клиент его выслушивает и с неизменной вежливостью повторяет одну и ту же фразу, например,: «Спасибо, но нет».

Обсуждения: каждый участник высказаться и оценивает успешность действий партнера.

Продолжительность: 20-25 мин.

Упражнение «Просьба»

Цель: максимально повысить вероятность выполнения просьбы.

Инструкция: упражнение выполняется в парах. Задача одного участника — попросить другого выполнить какую-либо его просьбу. Для начала можно попросить что-нибудь не очень значимое на время, например авторучку. Или попросить о каком-либо более существенном одолжении. Участнику необходимо проявить все свое мастерство, оригинальность и находчивость. При этом лучше попробовать использование различных приемов, например: начинать просьбу с комплимента, упомянуть некоторые заслуги того, к кому вы обращаетесь, его авторитет и значимость, попробовать высказывать сразу за просьбой косвенную признательность, благодарность за предстоящую услугу и т. п. Задача второго участника — внимательно выслушать просьбу, оценить, насколько эффективно действовал партнер, и в конечном итоге согласиться или не согласиться выполнить просьбу.

Обсуждения: каждый участник высказаться и оценивает успешность действий партнера. Какие можно выделить стратегии наиболее удачливых «просителей»?

Продолжительность: 20-25 мин

Упражнение «Дом моей души»

Цель: релаксация и самопознание участниками себя.

Продолжительность: 20-25 мин.

3. Завершающий этап.

Упражнение «Покажи пальцем»

Цель: оценка межличностного взаимодействия членов группы

Инструкция: упражнение выполняется в круге. Для начала всем участникам предлагается поднять вверх руку с вытянутым указательным пальцем. Затем ведущий называет какое-либо свойство и предлагает участникам опустить руку, показав пальцем на того, кто, с точки зрения каждого из них, обладает сегодня данным свойством.

Например:

- Покажите самого активного сегодня.
- Самого сонного.
- Покажите того, кто сегодня особенно веселил группу.
- Того, кто сегодня помог вам.
- Покажите того, с кем бы вы хотели познакомиться поближе (или узнать больше информации).

Продолжительность: 10-15 мин

Упражнение «Обратная связь»

Цель: подведение итогов дня

Инструкция: консультант задает вопросы:

«Чему вы сегодня научились?»;

«Что нового вы узнали за сегодняшний день?»;

«Чем запомнился вам сегодняшний день?»;

«Что вы чувствовали сегодня в ходе нашей работы?»

Продолжительность: 10-15 мин.

Консультация № 3

Тема: «Какие возможности у меня есть?»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, морские камни разной формы и конфигурации, имеющие явно «зернисто-песочную» структуру.

1. Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Вопросы ведущего

Как прошла ваша неделя? Что изменилось с нашей последней встречи?

Хотели ли бы вы чем-то поделиться?

Самопрезентация участников

Упражнение «Вам послание»

Участники выполняют упражнение в круге. Каждому участнику предлагается передать какую-либо приветственную фразу или другое приятное послание члену группы, сидящему в круге напротив него. Это сообщение он отправляет через участника, сидящего слева от него. Тот передает сообщение дальше по часовой стрелке. Когда послание доходит до участника, сидящего рядом с адресатом послания, он говорит следующее: — «Тебе пришло сообщение от _____, он _____». Адресат тем же образом отправляет короткое ответное сообщение отправителю обратным курсом, то есть против часовой стрелки.

Ведущий спрашивает группу: Кто не получил послания? Восстановите, пожалуйста, справедливость.

По завершению выполнения упражнения все хором говорят: «Спасибо».

Притча «Открытые возможности»

Обсуждение.

Какие примеры упущенных возможностей из своей жизни или жизни знакомых вам людей вы можете привести?

2. Основной этап

Упражнение «Желтые веревки»

Есть очень хороший пример того, как человек ограничивает себя. Его хорошо демонстрирует следующее упражнение.

Этап 1. Добровольцу предлагается надеть пояс с привязанными к нему четырьмя длинными веревками. Он встает посреди комнаты. Выбирается еще 4 человека, желающих ему помочь в выполнении данного упражнения. Эти четверо участников становятся в каждом из четырех углов комнаты и берут в руки по одному концу веревки. После этого добровольцу завязывают глаза и помещают на пол три небольших предмета.

Инструкция: найти и поднять эти три предмета как можно быстрее. Четыре помощника направляют его при помощи веревок и не произнося ни слова.

Этап 2. Завязываются глаза четверым участникам, держащим веревки, а у добровольца убирается повязка с глаз.

Инструкция: поднять три предмета. При этом подчеркивается: «У тебя нет никаких ограничений. Ты можешь делать все, что ты хочешь, все, что считаешь правильным для облегчения выполнения своей задачи!».

Смысл упражнения показать участникам, что ограничения парализуют человека, как добровольца, носящего пояс. Несмотря на то, что он может снять пояс и выполнить задание, как ему удобно, доброволец просит четырех участников ослабить веревку или натянуть ее.

Обсуждение.

Где ваши веревки? Вы видите их? Кто или что удерживает вас в жизни? Что случится, если вы уберете эти веревки? Действительно ли вам нужно ждать, когда кто-то предпримет действие для того, чтобы вы сделали вашу работу такой, какой вы хотите?

Упражнение «Песчинка или камень?»

Упражнение для выявления возможностей для самореализации.

1. Участникам предлагается рассмотреть разложенные на столе камни и выбрать каждому именно тот камень, который ему нравится, который почему-либо он считает похожим на себя, идентифицирует себя с ним.

2. Далее каждому участнику предлагается пофантазировать и представить себя этим камнем, сочинив свою «каменную» историю, местоположение, черты и качества характера, индивидуальные особенности и т.д. и выступить с докладом перед остальными участниками.

Вопросы ведущего для каждого выступающего:

- трудно или легко было попасть в камень (технология попадания);
- трудно или легко удержаться в нем (технология удержания);

- какие требования предъявляет камень к песчинке;
- какие права, обязанности и возможности есть у песчинки в камне;
- нравится ли быть в камне одной из многих песчинок.

3. Обсуждение.

Что вы узнали о своих возможностях для самореализации на рабочем месте?

Какими возможностями вы сможете воспользоваться?

Упражнение «Если бы..., я стал бы...»

Упражнение выполняется по кругу, один участник ставит условие «Если бы...», а следующий, рядом сидящий, продолжает (заканчивает) предложение «...я стал бы...» и т.д.

Упражнение «5 шагов»

Упражнение проводится для того, чтобы повысить готовность участников выделять приоритеты при планировании своих жизненных и профессиональных перспектив, а также готовность соотносить свои профессиональные цели и возможности.

Участникам предлагается определить какую-либо интересную профессиональную цель исходя из возможностей самореализации, выявленных при выполнении упражнения «Песчинка или камень?» Эта цель так, как ее сформулировала группа, выписывается на доске.

Ведущий предлагает группе определить воображаемого человека, который достигнет эту цель. Участники должны назвать его основные (воображаемые) характеристики по следующим позициям: пол, возраст.

Далее каждый участник на отдельном листочке должен выделить основные пять этапов (пять шагов), которые обеспечили бы достижение намеченной цели. На это отводится при мерно 5 минут.

Далее все делятся на подгруппы по 3-4 человека. В каждой микрогруппе организуется обсуждение: чей вариант этапов достижения

выделенной цели наиболее оптимальный и интересный (с учетом особенностей обозначенного выше человека). В итоге обсуждения каждая группа на другом листочке должна выписать пять самых оптимальных этапов. Представитель от каждой группы кратко сообщает о наиболее важных пяти этапах, которые выделены в групповом обсуждении. Остальные участники могут задавать уточняющие вопросы. Возможна небольшая дискуссия: (при наличии времени).

В завершении итоговая дискуссия по выбору наиболее оптимальных вариантов.

Игра «Ловушки-капканчики»

Упражнение для повышения уровня осознания возможных препятствий (ловушек) на пути к профессиональным целям и представления о путях преодоления этих препятствий.

Совместно с группой определяется конкретная профессиональная цель (конкретное профессиональное достижение, включая построение карьеры и получение наград, премий и прочего).

В группе выбирается доброволец, который будет «представлять» либо какого-то вымышленного человека, либо самого себя. При этом для вымышленного человека необходимо сразу же определить его основные характеристики: пол, возраст, образование, семейное положение и др.

«Сейчас каждый, уже зная, к каким целям стремится наш главный (вымышленный или реальный) герой, должен будет определить (или придумать) для него некоторые трудности на пути к профессиональной цели. Особое внимание обращаем на то, что трудности могут быть как внешними, исходящими от других людей или от каких-то обстоятельств, так и внутренними, заключенными в самом человеке (например, в нашем главном герое), и именно об этих внутренних трудностях многие часто забывают... Важно при выделении таких трудностей, каждый участник должен подумать и способ, как преодолеть их».

Добровольцу также дается время, чтобы он выделил несколько наиболее вероятных трудностей на пути к своей цели и подготовился ответить на вопрос, как он собирается их преодолевать.

После этого по очереди каждый будет называть по одной трудности-ловушке, а главный участник сразу же (без размышления) должен будет сказать, как можно было бы эту трудность преодолеть. Участник, назвавший данную трудность, также должен будет сказать, как можно было бы ее преодолеть. Ведущий с помощью группы определяет (путем голосования или других процедур), чей вариант преодоления данной трудности оказался наиболее оптимальным. Победителю (главному игроку или представителю группы) будет проставлен приз - знак «плюс». Если к концу игры у добровольца окажется больше плюсов, то, значит, он сумел преодолеть основные трудности (ловушки-капканчики) на пути к своей цели.

В конце подводится общий итог: сумел главный герой преодолеть названные трудности или нет.

Обсуждение.

Какие ловушки-капканчики могут встретиться вам на пути к самореализации?

Что может помочь вам в преодолении препятствий?

3. Завершающий этап.

Упражнение «Аплодисменты»

И так, мы с вами провели замечательное занятие теперь прошу вас поблагодарить каждого участника за проделанную работу.

Участникам предлагается встать в круг, один из желающих выходит в центр круга, а остальные ему бурно аплодируют. Они продолжают это делать ровно столько, сколько он захочет. Он благодарит группу (говорит «спасибо», кланяется и т. п.) и возвращается в круг. После этого выходит следующий участник.

Консультация № 4

Тема: «Побуждение к активной деятельности, мотивация»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, Флипчарт и маркеры, Пачка клейких стикеров Postit каждому участнику

3. Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Самопрезентация участников.

Упражнение «Девизы»

В словаре современного русского литературного языка слово «мотивация» означает совокупность доводов, мотивов в пользу чего-либо. Равно как и у каждого из здесь присутствующих есть свои индивидуальные доводы в пользу рабочей деятельности. Предлагаю вам по очереди продолжить фразу: «Я работаю для...».

Теперь предлагаю Вам ознакомиться со следующими девизами и высказываний известных людей:

«Единственный способ хорошо работать – это любить то, что вы делаете. Если вы еще не нашли его, продолжайте искать. Не останавливайтесь».

Стив Джобс.

«Нет незначительной работы. Всякая работа, которая возвышает человечество, имеет достоинство и важность и должна выполняться с тщательным совершенством».

Мартин Лютер Кинг.

«Прогресс невозможен без изменений, и те, кто не может изменить свое мышление, не могут изменить ничего».

Джордж Бернард Шоу.

«Зажигайте завтра сегодняшним днем».

Элизабет Баррет Браунинг.

Какое из перечисленных высказываний ближе всего подходит вашему девизу?

2. Основной этап

Мини-лекция «Методы мотивации в работе»

Обсуждение прослушанного материала.

Какие из перечисленных методов повышения мотивацию могут быть вам близки?

Какие методы вы можете начать применять уже сегодня?

Какие методы совершенно Вам не подходят? По каким причинам?

Упражнение «Мои поощрения»

Данное упражнение, про признание и поощрение сотрудников. Основная цель этого упражнения – выявить причины, по которым важно признавать и поощрять сотрудников, изучить разнообразные способы признания и поощрения, а также получить немного признания.

Во время детства мы делали все возможное, чтобы привлечь внимание. Взрослея, мы продолжаем жаждать признания, но, к сожалению, его не хватает. В связи с этим мы не уделяем должного внимания другим людям.

Пожалуйста, подумайте о важных и значимых случаях признания и поощрения, которые вы получали или видели, как другие получали. Запишите один пример на каждом стикере.

Теперь пусть каждый расскажет о своих идеях и объяснит, почему эти методы сработали.

Заметки участников размещаются на флипчарте. Похожие идеи клеятся рядом друг с другом, создавая по мере добавления заметок несколько категорий.

Обсуждение.

- Какие методы признания и поощрения оказались наиболее привлекательными для вашей группы? Почему?
- В каких ситуациях вы считаете, что определенные методы будут

наиболее эффективными?

- Как вы думаете, какие методы могут быть особенно полезны для вашей организации или вашей роли в ней?
- Есть ли какие-то препятствия или трудности, которые могут возникнуть при внедрении этих методов? Как их можно преодолеть?
- Как вы можете применять полученные знания о признании и поощрении сотрудников на практике?

Упражнение «Мотивирующее обращение»

Теперь представьте, что все мы — менеджеры фабрики по производству валенок. Положение нашей фабрики весьма бедственное. Зарплаты очень маленькие. Перспективы неясные. Сотрудники от рук отбились, работать не хотят.

Для выполнения упражнения необходимо поделится на 3 подгруппы. Каждая подгруппа должна подготовить мотивирующее обращение, выбрать одного работника, который как руководитель обратится с мотивационной речью к подчиненным. Все остальные члены группы, во время выступления, становятся рядовыми сотрудниками фабрики.

Упражнение «Волк и 7 козлят»

Сейчас мы с вами подключим фантазию, творческое мышление, вспомним детство и немного поиграем.

Вводная: «Мы находимся в сказке «Волк и семеро козлят». Роль волка не традиционна. Он вегетарианец. Ест свежие овощи со своего огорода. Козлята в это не очень верят и побаиваются волка. Огород у волка большой. Волку надо прополоть капусту, морковку и редиску. Он хочет использовать для этого наемную рабочую силу — козлят».

Задача «волка» – замотивировать козлят так, чтобы они пошли к вам на работу и честно ее выполняли.

Задача «козлят» – согласится на работу только в том случае, если

предложение волка будет отвечать вашим потребностям, интересам, желаниям.

Работники делятся на группы по 3-5 участников, где роль «волка» исполняет каждый по очереди.

«Волк» и «козлята» садятся за стол и обсуждают условия сотрудничества. Через некоторое время «волка» сменяет другой участник и т.д.

По завершению круга «козлята» определяют простым голосованием успешность выполнения задачи того или иного «волка».

Обсуждение

- Кто из «волков» был наиболее успешен и за счет чего?
- Какие потребности «волки» определили у «козлят»?
- Какие мотивирующие и стимулирующие приемы использовались?
- Были ли вещи, которые мотивировали одних «козлят», но демотивировали других?
- Что является основной идеей игры?

Мини-лекция «Демативирующие факторы»

Обсуждение.

На каком примере того или иного «волка» вы увидели наличие какого-либо из перечисленных факторов?

Какими факторы на ваш взгляд можно дополнить перечисленные?

Упражнение на релаксацию «Маяк»

Данное упражнение, заключается в раскрытии внутреннего мотивационного потенциала вашей личности.

Сядьте как Вам удобно, расслабьтесь, сделайте глубокий вдох через рот и медленный выдох через рот, подышите так несколько раз.

Представьте маленький скалистый остров... вдали от континента... Обратите внимание на высокий, крепко поставленный маяк на вершине этого

острова. Вообразите себя этим маяком... Ваши стены такие толстые и прочные... что даже сильные ветры, постоянно дующие на острове, не могут покачать вас... Из окон вашего верхнего этажа... вы днем и ночью... в хорошую и плохую погоду... посылаете мощный пучок света, служащий ориентиром для судов... Подумайте о той мощной энергии, заложенной в вас... и поддерживающей постоянно ваше световое луча... скользящего по океану... предупреждающего мореплавателей о мелях... являющегося символом безопасности на берегу... Вы являетесь хранителем этой энергии... Ощутите эту энергию... этот внутренний источник света в себе... света, который никогда не гаснет... который освещает ваш путь...

3. Завершающий этап.

- Наше занятие подходит к концу, мы говорили о том, как пробудиться к активной деятельности, тема следующей встречи «Мы справедливая команда!».

- Что вы узнали сегодня для себя нового?
- Что из известного вы увидели сегодня по-новому?
- Что для Вас сегодня было наиболее полезным?
- Что именно вы примените в работе?
- Какой шаг можете сделать для этого прямо сегодня?

Консультация № 5

Тема: «Мы справедливая команда!»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, карточки для упражнения «Шериф и убийца».

1. Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Упражнение «Самопрезентация»

Цель: включение в деятельность, сплочение участников, создание благоприятной атмосферы.

Инструкция: Упражнение выполняется в круге. Участникам предлагается по очереди (по кругу) сообщить остальным членам группы следующую информацию о себе:

- имя;
- две лучшие черты своего характера.

А также рассказать интересный эпизод или запоминающееся событие из своей жизни. Ведущий и другие члены группы могут задавать представляющемуся участнику дополнительные вопросы.

Примечание: в связи с тем, что группа состоит из работников одного коллектива, цель данного упражнения включение в коллективную работу, преодоление стеснения.

Продолжительность: 5-10 мин

Упражнение-приветствие «Синхронизация»

Цель: включение в деятельность, сплочение участников, создание благоприятной атмосферы.

Инструкция: Участникам предлагается по команде, не договариваясь, на счет три показать (выбросить) одинаковое количество пальцев. Ведущий считает: «Раз, два, три!» На счет «три» каждый участник выбрасывает какое-то количество пальцев. Ведущий считает, сколько человек показало один палец, сколько два и т. д., и при необходимости повторяет процедуру. Упражнение повторяется до тех пор, пока все участники не покажут по команде одинаковое количество пальцев. При этом им нельзя разговаривать и как-то договариваться.

Примечание: можно обсудить различные стратегии. Например, кто постоянно выбрасывал одинаковое количество пальцев и ждал, пока к нему подстроится другие, а кто каждый раз выбрасывал разное количество

пальцев. Спросите у них, почему? Иногда бывают очень интересные ответы.

Продолжительность: 5-10 мин

2. Основной этап

Консультативная беседа по теме

- Сегодня мы говорим о том, что такое обостренное чувство справедливости? Причины его возникновения? Как возможно профилактировать это явление?

Упражнение «Притча о рыцаре» (раздаточный материал)

Цель: рефлексия ситуации.

Инструкция: ведущий рассказывает небольшую притчу: Шел рыцарь по пустыне. Долгим был его путь. По пути он потерял коня, шлем и доспехи. Остался только меч. Рыцарь был голоден, и его мучила жажда. Вдруг вдалеке он увидел озеро. Собрал рыцарь все свои оставшиеся силы и пошел к воде. Но у самого озера сидел трехглавый дракон. Рыцарь выхватил меч и из последних сил начал сражаться с чудовищем. Сутки бился, вторые бился. Две головы дракона уже отрубил. На третьи сутки упал дракон без сил. Рядом упал обессиленный рыцарь, не в силах уже более стоять на ногах и держать меч. И тогда из последних сил дракон спросил: — Рыцарь, ты чего хотел-то? Рыцарь отвечает: — Воды попить. — Ну, дак и пил бы

Примечание: Предоставляется членам группы выразить свое мнение о чем эта притча, какая проблематика в ней заложена? В чем мораль ситуации?

Упражнение-головоломка «Справедливость»

Цель: рефлексия ситуации

Инструкция: упражнение предназначено для поиска совместного решения. Его лучше выполнять в малых группах (до 5 человек). Большие группы следует разделить на несколько команд. Ведущий описывает ситуацию и предлагает участникам совместно искать решение. При этом

участники группы могут в произвольной форме предлагать свои варианты решения и задавать вопросы ведущему, на которые он может отвечать только «да» или «нет».

«СПРАВЕДЛИВОСТЬ» Описание ситуации Три хозяйки решили сварить три обеда на одном костре. Одна хозяйка принесла 3 полена дров, вторая 5 поленьев, а у третьей не было дров. Они совместно развели костер, и им хватило поленьев, чтобы сварить все три обеда. У третьей хозяйке было припасено восемь монет, и она предложила разделить их между собой «по справедливости».

Обсуждение: «Как хозяйкам разделить монеты по справедливости?».

Упражнение «Шериф и убийца»

Цель: организовать взаимодействие в группе.

Дополнительный материал: карточки в количестве, равном числу участников.

Инструкция: Игра выполняется в круге. На одной карточке пишется слово «шериф», еще на одной — «убийца». Остальные карточки пустые. Каждый участник вытягивает карточку, не показывая ее другим. Ведущий просит открыться только участнику, которому досталась карточка «шериф». С этого момента все участники, кроме шерифа, должны молчать. Шерифу сообщается, что в группе есть убийца. Его задача: найти этого человека и казнить. Команды ведущего «Наступила ночь!». Все участники закрывают глаза. Убийца проснулся. Участник в роли убийцы открывает глаза и тихо жестом показывает на участника — «жертву», который будет объявлен убитым. При этом жертвой может стать любой игрок. Единственная поправка — для «убийства» шерифа необходимо потратить два хода. Ведущий извещает о наступлении утра и сообщает имя «убитого» участника или о ранении шерифа. Все участники открывают глаза. Участник жертва слегка выдвигается из круга. С этого момента вступает в игру шериф, задача которого найти убийцу и спасти оставшихся людей. При этом он может

подходить к любому игроку, смотреть ему в глаза, может задавать вопросы. Игрок может отвечать только невербально. Участники, которым достались чистые карточки, также заинтересованы в том, чтобы шериф нашел убийцу, так как именно они могут стать очередной жертвой. Через некоторое время (3—5 минут) ведущий просит шерифа вынести свой приговор преступнику и сообщить имя казненного игрока, которого считает «убийцей». Если он угадал, то ведущий поздравляет его и игра заканчивается. Если нет — сообщает, что он убил добропорядочного гражданина, который также выдвигается из круга. После этого снова наступает ночь и от рук «убийцы» погибает еще один игрок. К этому времени участники уже начинают беспокоиться от такого беспредела. Им дается возможность переизбрать шерифа, если они этого пожелают. Для этого каждый участник пишет на листочке имя игрока, которого он выдвигает на эту роль, и отдает ведущему. В выборах побеждает тот игрок, чье имя предложено большим количеством игроков. Наступает время действия шерифа.

Он один несет ответственность за свои промахи, казня своих избирателей. Игроки знают, что они рискуют выбрать на роль шерифа участника, исполняющего роль преступника. Поэтому после нескольких промахов шериф обычно переизбирается.

Упражнение «Необитаемый остров»

Цель: организовать взаимодействие в группе.

Реквизит: лист бумаги с инструкцией, ручки.

Инструкция: Представьте себе, что в результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. В ближайшие 20 лет вы не сможете вернуться к нормальной жизни, в ваши родные края. Ваша задача – создать для себя условия, которые смогли бы вас удовлетворить.

Вам необходимо:

А) освоить остров, организовать на нем хозяйство;

Б) наладить на нем социальную жизнь (создать организацию,

распределить функции, роли, обязанности и т.п.);

В) установить правила и нормы совместной жизни на острове (в форме 10 основных предписаний). На это вам дается полчаса и полная свобода действий в рамках пунктов а – в.

Обсуждение: Что вы чувствовали во время организации жизни на острове? Какую роль вы выполняли на острове? Вы были удовлетворены этой ролью? Если нет, то какая роль вам больше бы подошла? Как воспринималось поведение других на острове?

3. Завершающий этап.

Упражнение «Обратная связь»

Цель: подведение итогов дня

Инструкция: тренер задает вопросы:

«Чему вы сегодня научились?»;

«Что нового вы узнали за сегодняшний день?»;

«Чем запомнился вам сегодняшний день?»;

«Что вы чувствовали сегодня в ходе нашей работы?».

Упражнение «Бюрократ»

Цель: оценка группового взаимодействия и скрытых коммуникативных связей в группе.

Реквизит: лист бумаги, ручки.

Инструкция: По окончании занятий тренер объявляет, что пора расходиться, но для этого сначала нужно написать заявление. Каждый участник пишет на отдельном листе бумаги заявление следующего содержания: «Прошу Вас отпустить меня с занятий в связи с окончанием рабочего дня». Затем свои заявления авторы должны подписать у кого-нибудь из участников занятия, у того, кого автор сочтет нужным попросить выступить в роли начальника. Каждый просит кого-нибудь подписать ему заявление, а тот, к кому обратились с такой просьбой, может поставить

резолуцию «Разрешаю» или «Не разрешаю» и подписывается. При этом тот участник, чье заявление оказывается подписанным, уже не имеет право подписывать чье-то заявление. В итоге подписать свои заявления удастся не всем участникам. Через некоторое время ведущий проверяет заявления участников, и те, кто имеет на них соответствующую резолюцию, идут отдыхать. Оставшиеся задерживаются на одну-две минуты и помогают ведущему расставить столы и стулья.

Примечание: Комментарии Анализ подписей на заявлениях может натолкнуть тренера на интересные размышления. Анализируются следующие параметры: кто к кому обратился, кто кому подписал, кто кому не подписал.

Консультация № 6

Тема: «Давайте жить дружно!»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, кубики (лего), магнитная доска.

1. Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Конфликт — это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Упражнение-приветствие «Синхронизация»

Цель: включение в деятельность, сплочение участников, создание благоприятной атмосферы.

Инструкция: Участникам предлагается по команде, не договариваясь, на счет три показать (выбросить) одинаковое количество пальцев. Ведущий считает: «Раз, два, три!» На счет «три» каждый участник выбрасывает какое-

то количество пальцев. Ведущий считает, сколько человек показало один палец, сколько два и т. д., и при необходимости повторяет процедуру. Упражнение повторяется до тех пор, пока все участники не покажут по команде одинаковое количество пальцев. При этом им нельзя разговаривать и как-то договариваться.

Обсуждение:

Кто постоянно выбрасывал одинаковое количество пальцев и ждал, пока к нему подстроится другие, а кто каждый раз выбрасывал разное количество пальцев. Почему?

Продолжительность: 5-10 мин

Упражнение «Космическая скорость»

Цель: отработка навыка принятия группового решения о стратегии и тактике выполнения поставленной задачи, способствовать сплочению группы и углублению процессов самораскрытия.

Инструкция: Участники выполняют упражнение в кругу, задача передать в кругу в любом порядке, кроме соседа справа и соседа слева, мяч, но так, чтобы мяч побывал у каждого члена команды 1 раз.

Усложнение: сделать то же самое, но на время; «А быстрее можете?»; выполнить любым другим способом на время.

Консультант по окончании выполнения упражнения предлагает всем участникам команды после завершения упражнения сесть в круг и выразить свое состояние на момент начала работы и ее окончания.

Вопросы:

Что вы чувствовали?

Что изменилось в момент?

Почему вы выбрали это решение?

Продолжительность: 10-15 мин.

2. Основной этап

Мини-лекция «Основные этапы конфликта»

Решение ситуационных задач

Работникам предлагаются задачи с конкретными ситуациями. Они должны решить эти задачи, ответив на вопрос — по какой формуле возможно разрешение конфликта в каждой из них. Варианты решения задач обсуждаются в группе.

Практика: выполнение упражнений и их вербализация

Упражнение «Ролевая игра»

Цель — закрепление полученного опыта.

Инструкция: каждый участник по очереди рассказывает про конфликт, свидетелем или участником которого он был когда-то. Этот рассказ должен послужить сценарием дальнейшей ролевой игры, в которой должны принимать участие присутствующие. Рассказчик может быть не только сценаристом и режиссером ролевой игры, делать несколько дублей и т.д. Участникам представляется максимум свободы.

Обсуждение

Попробуйте определить какая именно позиция у сторон с точки зрения транзактного анализа?

Какие конкретно транзактные комбинации ведут к обострению ситуации, а какие — к конструктивному общению?

Попробуйте определить собственную позицию, принимаемую чаще всего?

С кем вам легче и приятнее общаться: с Родителями, Детьми или Взрослыми?

Как вы думаете, почему?

Есть ли у вас «любимая» позиция?

Меняете ли вы свою транзакцию в зависимости от ситуации?

Надо ли согласовывать свою позицию с позицией партнеров?

Продолжительность: 15-30 мин

Мини-лекция «Понятие управления конфликтом»

Упражнение «Сглаживание конфликтов»

Цель — отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Инструкция: консультант рассказывает о важности такого умения, как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов. Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например ссорящихся супругов), а третий играет миротворца, арбитра.

Обсуждение по следующим вопросам:

Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?

Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?

Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт.

Продолжительность: 15-30 мин

Обсуждение результатов теста по методике Шмишека

Упражнение «Адские башни»

Цель — это упражнение на построение команды, в котором делается попытка показать конфликт, возникший из-за коммуникационных барьеров между участниками.

Инструкции, участники разбиваются на две команды. Каждой команде выдаются детали из «Лего». Задание построить башню. Всем участникам каждой из команд консультант вручает карточку, на которой будут записаны данные, касающиеся какой-то одной части задания, этой информацией ни с кем нельзя делиться. Игра проходит в полном молчании.

Примеры инструкции для карточек:

1. Башня должна состоять из 20 блоков.
2. Башня должна иметь высоту в 10 уровней.
3. Башня должна быть построена только из белых, красных и желтых «кирпичиков».
4. Башня должна быть построена только из синих и желтых «кирпичиков».
5. Шестой уровень башни должен отличаться по цвету от остальных.
6. Башню должны построить именно вы. Если за «кирпичи» возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что постройте башню самостоятельно.

Вопросы на обсуждение:

1. Легко ли было следовать инструкциям?
2. Как вы можете соотнести свое поведение во время выполнения упражнения с результатом, полученным в результате тестирования на типы акцентуации характера.
3. С какими участниками удалось выработать совместное решение?
4. Какие участники препятствовали процессу?

Продолжительность: 15-20 мин.

3. Завершающий этап.

Упражнение «Бесплатные советы»

Цель: дать возможность каждому участнику получить индивидуальную рекомендацию по применению полученных знаний.

Необходимые материалы. Листы бумаги формата А4, карандаши. (в зависимости от размера группы).

Инструкция:

1. Участники занятия сидят в общем кругу. Каждый участник пишет сверху листа свое имя, например «Иванов Михаил», после чего каждый лист

передается участнику, сидящему справа.

2. Участник, сидящий справа, в течение одной минуты пишет рекомендации, которые он мог бы дать человеку, листочек с именем которого он получил.

3. После этого все листы по команде консультанта передаются дальше направо. Следующий сосед добавляет свои рекомендации.

4. Упражнение продолжается до тех пор, пока каждый не получит назад свой собственный лист с написанными на нем рекомендациями от каждого члена группы.

Время. 10-15 минут

Консультация № 7

Тема: «Совместный поиск позитивных сторон»

Длительность: 3,5 часа (210 минут).

Оборудование: чистые бейджи, канцелярские ручки, карандаши, белая бумага формата А4, магнитная доска, магниты, планшеты для письма.

1. Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Беседа о правилах группового консультирования

В беседе ведущий ориентируется на памятку.

2. Основной этап

Наверное каждый в этой аудитории задается вопросом: «Винтик в часовом механизме...к чему это?» Я Вам расскажу историю. Жил был винтик в часовом механизме, который держал стрелки часов. Он считал себя маленьким и совсем невзрачным. С завистью смотрел на большой и красивый циферблат, на проворно бегущие по кругу стрелки, и сам огромный корпус часов с блестящими никелированными вставками. И так ему стало себя жалко и грустно, что он взял и провалился внутрь часов. Часы остановились в тот же миг, стрелки с грохотом упали на дно циферблата,

который не казался уже не таким большим, сильным и красивым, корпус превратился в бесполезную блестящую безделушку. Механизм сломался.

Это наглядный пример того, что происходит в большой компании, когда исчезает кто-либо из работников. Внутри отдела – перегрузка оставшихся работников, ведущая к эмоциональному выгоранию, снижению удовлетворенности, текучести кадров. В самой организации – рассогласованность основных участков работы, влекшая убытки и потерю репутации на экономическом рынке.

Упражнение «Самопрезентация»

Данное упражнение предложено, чтобы включить работников в деятельность, сплотить и создать благоприятную атмосферу.

Участники по очереди (по кругу) сообщают остальным членам группы следующую информацию о себе:

- имя;
- две лучшие черты своего характера.

А также рассказать интересный эпизод или запоминающееся событие из своей жизни. Ведущий и другие члены группы могут задавать представляющемуся участнику дополнительные вопросы.

Участники охотно делятся информацией о себе до момента рассказа интересного эпизода из жизни. Часть затруднилась рассказать какую-либо историю. Один работник поделился информацией о радости, произошедшей в семье.

В конце упражнения предложите членам группы обменяться впечатлениями, ответив на вопросы:

Что вы узнали друг о друге нового?

Сложно ли было рассказывать о себе?

Кто Вас больше всего заинтересовал?

Упражнение «Мировое кафе»

Цель: вовлечь работников в самостоятельное исследование положительных сторон компании и возможности, которые есть у каждого для повышения уровня своей вовлеченности в принятие решений руководителями.

Инструкция:

1. Открытие.

Участникам было предложено представить себя в кафе и расположиться за столиками по парам. Затем необходимо было задать друг другу ряд вопросов:

«Вспомните, пожалуйста, о ситуациях, когда вы были увлечены работой и опишите их партнеру:

что происходило и когда;

кто участвовал в работе;

какой была Ваша роль в происходящем;

что Вы ощущали?».

«Подумайте и опишите, что повлияло на Вашу вовлеченность:

без лишней скромности, что

удалось сделать именно Вам,

каков был Ваш вклад;

как другие участники реагировали на ваше мнение;

что помогло поднять вовлеченность?»

Затем интервью участникам было предложено объединиться по четыре человека и рассказать услышанную только что историю участника в предыдущем диалоге.

По итогам презентаций, участники должны были выявить схожие факторы, которые позволили поднять вовлеченность и интерес к выполняемой работе.

Представить результат остальным участникам занятия.

Основными факторами, оказавшимися схожими, было:

- заинтересованность мнением работника коллегами;
- без оценочное принятие ошибочного мнения;
- положительная реакция руководства компании.

2. Мечта.

Участникам было предложено в течение 10 минут индивидуально помечтать на тему будущего, спустя пять лет и записать на листок ответы на следующие вопросы.

Вам предложили в компании выполнять работу вашей мечты...

Какая эта работа? С чем связана? Чем эта работа Вас увлекает? Как у Вас получается ее выполнять? Чувствуете ли вы себя вовлеченным в дела компании? Что Вам помогает? Что мешает? Как вы трансформируете, дополняете, улучшаете этот вид деятельности? Что вы в него вносите уникального, благодаря своему участию?

3. Дизайн.

Участникам было предложено объединиться в группы по три человека и обсудить возникшие идеи и предложить конкретные действия, которые нужно совершить, чтоб бы быть чаще вовлеченными в дела компании. Кто может это сделать? Что для этого можете сделать лично вы уже сегодня или в будущем?

Время на выполнение задания 20 минут.

Затем необходимо было записать на листах бумаги формата А4 свои идеи и обсудить в группе как их можно объединить, какие это могут быть группы. Результаты обсуждений по объединению идей необходимо было так же оформить на листах бумаги и разместить на магнитной доске.

4. Действия.

Участникам было предложено подойти к магнитной доске и отметить цветными стикерами те идеи, которые наиболее приоритетны и с работой над которыми не стоит медлить.

Заключение.

По завершению работы участникам было предложено поделиться

впечатлениями от проведённого занятия, отрефлексировать, что нового и полезного для себя вынесли работники и выразить свои пожелания к будущей работе.

Таблица 1. – Результаты исследования по методике тест мотивационной структуры (Herzberg F.)

№	Ф.И.О.	Удовлетворенность		Уровень проявления неудовлетворенности работой
		ГФ балл	МФ балл	
1	О.А.	68	72	В
2	С.К.	70	70	В
3	П.Э.	69	71	В
4	А.Е.	71	69	В
5	В.О.	70	70	В
6	М.И.	70	70	В
7	Р.А.	69	71	В
8	К.Н.	70	70	В
9	А.Н.	72	68	В
10	Д.В.	69	71	В
11	Ш.С.	69	71	В
12	Л.И.	69	71	В
13	Н.В.	72	68	В
14	К.Е.	73	67	С
15	К.А.	71	69	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 1.2. – Результаты исследования по факторам

№	ФИО	Гигиенические факторы				Мотивационные факторы			
		Финансовые мотивы (А)	Признание (Б)	Отношение с руководством (Г)	Сотрудничество в коллективе (З)	Ответственность (В)	Карьера (Д)	Достижение (Е)	Содержание работы (Ж)
1	О.А.	18	17	16	17	18	19	18	17
2	С.К.	19	13	19	19	14	21	21	14
3	П.Э.	16	17	17	19	19	10	19	23
4	А.Е.	15	18	19	19	16	15	18	20
5	В.О.	17	15	17	21	15	15	22	18
6	М.И.	16	14	21	19	25	14	16	15
7	Р.А.	20	15	16	18	17	15	18	21
8	К.Н.	14	20	16	20	20	13	19	18
9	А.Н.	20	17	20	15	18	16	16	18
10	Д.В.	21	17	15	16	17	19	19	16
11	Ш.С	15	18	16	20	20	16	17	18
12	Л.И.	18	18	17	16	15	19	19	18
13	Н.В.	16	19	17	20	16	17	17	18
14	К.Е.	14	20	17	22	18	15	16	18
15	К.А.	18	18	17	18	18	16	17	18
	Итого	275	256	260	279	266	240	272	270
	Итого %	13,1%	12,9%	12,6%	13,4%	12,7 %	11,5 %	13 %	12,9 %

Таблица 2. – Результаты исследования по методике измерения лояльности
Шкала «Организационная лояльность», Баранская С.С.

№	Ф.И.О	Шкалы						Уровень организационн ой лояльности, эмоциональной связи с организацией
		Шкала 1 Гордость за организацию		Шкала 2 Вовлеченность в дела организации		Шкала 3 Нелояльное поведение		
		балл	Уровень	балл	уровень	Балл	уровень	
1	О.А.	22	В	23	В	21	В	В
2	С.К.	22	В	20	В	20	В	В
3	П.Э.	25	В	24	В	24	В	В
4	А.Е.	22	В	21	В	17	С	В
5	В.О.	21	В	20	В	16	С	В
6	М.И.	23	В	18	С	23	В	В
7	Р.А.	22	С	20	В	20	В	В
8	К.Н.	22	В	18	С	18	С	В
9	А.Н.	21	В	17	С	22	В	В
10	Д.В.	17	С	12	Н	13	Н	Н
11	Ш.С.	25	В	25	В	23	В	В
12	Л.И.	19	С	14	Н	13	Н	С
13	Н.В.	23	В	18	С	21	В	В
14	К.Е.	17	С	16	С	19	В	С
15	К.А.	23	В	16	С	24	В	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;
С – средний;
В – высокий.

Таблица 3. – Результаты исследования по методике аффективной (эмоциональной) лояльности (AffectiveCommitmentScale - ACS) Дж. Мейер и Н. Аллен

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень эмоциональной лояльности
1	О.А.	6	В
2	С.К.	7	В
3	П.Э.	7	В
4	А.Е.	7	В
5	В.О.	7	В
6	М.И.	6	В
7	Р.А.	7	В
8	К.Н.	7	В
9	А.Н.	7	В
10	Д.В.	5	С
11	Ш.С.	6	В
12	Л.И.	6	В
13	Н.В.	6	В
14	К.Е.	5	С
15	К.А.	7	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 4. – Результаты исследования по методике «Незаконченные предложения»

№	Вопросы	К.А.	К.Е.	Н.В.	Л.И.	Ш.С.	Д.В.	А.Н.	К.Н.	Р.А.	М.И.	В.О.	А.Е.	П.Э.	С.К.	О.А.
Эмоциональная привязанность, основанная на желании быть связанным с организацией																
1	Мое рабочее время и рабочее время моих коллег ...	одинаковое	в рамках правил	ограничивается рабочим днем	одинаковое	различается незначительно	различается	Отличаются	продолжительность определяю сам, но не меньше	Тесно взаимосвязаны	Отличаются	В пределах нормы	ограничивается рабочим днем	Проходит плодотворно и результативно	Очень ценно	в рамках правил
		В	В	В	В	С	Н	Н	С	В	Н	В	В	В	В	В
2	Фраза «Командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач» означает для меня...	взаимопомощь и поддержку коллег.	Слаженная работа в команде	Плодотворный результат работы	более эффективную и приятную рабочую атмосферу	Взаимопомощь, взаимопонимание	Нормальный рабочий процесс	Работу в команде	Главное для эффективного развития организации	сотрудничество, доверие.	Помощь в решении поставленных задач	достижение выдающихся результатов	команда	Достижение передовых результатов	доверие	Достижение хороших результатов
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В

Продолжение Таблицы 4

3	Готовность коллег совместно выработать оптимальное решение ...	укрепляет нашу групповую сплоченность	Положительно сказывается на деятельности компании	Несомненно, присутствует, но ограничено	способствует групповой сплоченности	поднимает качество нашей работы	способствует лучшему пониманию друг друга	Соразмерно их желанию и возможностью	Приводит к развитию	всегда поддерживается	Обусловлено возможностью поставленных задач	способствует нашей способности решать сложные задачи	присутствует	Соответствует действительности	присутствует	укрепляет нашу групповую сплоченность
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
4	Дискриминация в нашей компании по принципу продолжительности работы..	отсутствует	отсутствует	Присутствует, но ограничено	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
5	Если у меня возникнут затруднения при выполнении рабочих обязанностей, то я	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за советом к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	обращусь за помощью к коллегам	буду решать самостоятельно, если не получится попрошу помочь	Обращусь за помощью к коллегам	обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь за помощью к коллегам	Обращусь к руководству компании

Продолжение Таблицы 4

		В	В	В	В	В	С	В	В	В	В	В	В	В	В	В
6	Если линейный коллега уходит в отпуск, а меня назначают исполнять его обязанности на этот период, то я ...	исполняю	С ответственностью подыду к выполнению данной работы	исполню, мы же команда	Понимаю, что он заменит меня, а я его	исполняю	исполню главное, чтоб дело не страдал	исполняю	Выполняю обязанности коллеги	Выполняю обязанности коллеги	Буду исполнять по мере возможности	исполняю	это взаимовыгодно он меня заменит, я его	Стараюсь не повести и выполнит работу	Отношусь положительно	Отношусь к этому как к временным трудностям
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В	В	В	В	С
7	Мнение моих коллег для меня ...	Имеет значение	Имеет вес	важно	важно	важно	Редко что-то значит	важно	Важно	Очень важно	Имеет значение	Важно	Важно	Важно	Учитывается	Не безразлично
		В	В	В	В	В	Н	В	В	В	В	В	В	В	С	С
8	Когда ко мне подходит начальник...	рад пообщаться	Внимательно слушаю	Переключаю на него все внимание	Исполняю свои должностные обязанности	рад пообщаться	Слушаю	рад пообщаться	чувствую интерес	Я сам начальник	рад пообщаться	рад пообщаться	чувствую интерес	Приветствую	готов работать	Жду постановку задачи
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В

Продолжение Таблицы 4

9	Люди, с которыми я работаю ...	Больше чем коллеги	Профессионалы своего дела	Иногда больше чем коллеги	очень близки мне	иногда больше чем коллеги	В большинстве своём достойные люди	моя команда	Коллеги	очень близки мне	Ответственно относятся к своей работе	Вполне адекватные и квалифицированные специалисты	моя команда	Настоящие профессионалы, с ними приятно общаться	Позитивны	очень близки мне
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
Принадлежность компании, принятие и разделение ее норм и ценностей																
10	Я полагаю, что условия для демонстрации активности и самостоятельности работников в оптимизации производственного процесса в нашей компании и ...	Поддерживаются со стороны руководства	Поддерживаются	Не создана	Представлены в полном объеме	Поддерживаются	зависят от желания работников	Поддерживаются	Поддерживаются	Зависит от их профессиональных навыков	Отсутствуют	Поддерживаются	Зависят от работников	Созданы	Реализованы	Реализованы не самым худшим образом
		В	В	Н	В	В	В	В	В	В	Н	В	В	В	В	В

Продолжение Таблицы 4

11	Открытый и честный обмен информацией в нашей компании и организован...	На должно м уровне	На должно м уровне	Не в полной мере	Хорошо	Качественно	Не совсем правильно	На должном уровне	Достаточно хорошо, потому что все чувствую т поддержку и помощь	Отлично	Качественно	На достойном уровне	На высоко муровне	На высоком уровне	Правильно	На самом высоком уровне
		В	В	С	В	В	С	В	В	В	В	В	В	В	В	В
12	Считаю, что правила, существующие в компании...	Я поддерживаю	Справедливы	Оптимальны	Мне подходят	соответствуют общепринятым	Справедливы	Оптимальны для работы	Справедливы	Справедливы	Как у всех	Достаточно обоснованы	Справедливы	Соответствуют общепринятым	Справедливы	Справедливы
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
13	Когда я слышу, что кто-то из сотрудников нарушает правила, установленные в компании...	Стараюсь понять коллегу	Стараюсь помочь	Делаю замечание	Стараюсь поддержать	Я негодую	Я осуждаю	Я огорчаюсь	Пытаюсь понять причины такого поступка	Делаю замечание	Делаю замечание	Стараюсь объяснить каким образом необходимо себя вести, чтобы этого не делать	Делаю замечание	Стараюсь не повторять их ошибок	Я недоволен	Стараюсь направлять правильно
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В

Продолжение Таблицы 4

14	Необходимость носить форменную одежду ...	Поддерживаю	Мне нравится	Мне не нравится	Это правильно	Норма	Поддерживаю	Прекрасное правило	Вызывает восхищение	Считаю правильным	Должно распространяться на всех сотрудников	Отношусь к этому положительно	Это порядок	Мне нравится	Правильно	Отлично
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В	В	В	В	В
15	Необходимость соблюдения правил и инструкций вызывает во мне...	Нормальную реакцию	Ощущение принадлежности компании	Ощущение порядка	Ощущение дисциплины	Это нормально	Норма	Порядок в голове	Дисциплина	Ощущение причастности к коллективу	Понимание	Порядок	Нормальную реакцию	Ответственное отношение	Отлично	Нейтральные чувства, просто обязательные к исполнению
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
16	Запрет на передвижение в рабочих целях на личном автотранспорте это...	Проблемное решение	Порядок	Правильно и ведет к порядку	Правильно	правильно	Мера безопасности	Правильно	правильно	Правильное решение	Необходимое требование	Безопасность	Мера безопасности	Безопасно	Верно	Мера безопасности
		Н	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
17	Защита персональных данных и корпоративной тайны это...	Соблюдение закона	Необходимые меры	Требование закона	Необходимые меры	Правильно	Соблюдение законодательства	Правильно	Закон	Правильное решение	Требование законодательства	Соблюдение законодательства	Соблюдение законов РФ	Совершенно справедливое требование	Законно	Требование, обязательное к выполнению

Продолжение Таблицы 4

		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
18	Я отношусь к решению о сборе денег на день рождения коллеги М...	Положительно	Положительно	Так надо, но лучше, когда от души	Очень хорошо	Правильно	Положительно	Положительно	Положительно	С положительными эмоциями	Спокойно	Положительно	С позитивов	Положительно	Положительно	Положительно
		В	В	С	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
19	На призыв принять в мероприятиях компании я обычно реагирую...	Положительно	Положительно	Соглашусь	Обычно принимаю участие	Положительно	Стараюсь принять участие	Положительно	Положительно, в след раз поеду	Положительно	Положительно	По возможности стараюсь участвовать во всех мероприятиях	Всегда	С позитивом, это сплочивает коллектив	Позитивно	По возможности, если оно идет в разрез с личными планами
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
20	Присутствие на корпоративных мероприятиях членов семьи коллег вызывает во мне...	Положительные эмоции	Чувство интереса	Чувство домашней атмосферы	Хорошие эмоции	Интересно как живут коллеги	Положительно	Положительно	Положительно	Положительные эмоции	Положительно	Положительно	Уважение и гордость	хорошо	Хорошие впечатления	Отлично
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В

Продолжение Таблицы 4

21	Как в нашей компании и приемы и стратегии, направленные на создание позитивного мнения о компании и реализации...	На 100%	На должном уровне	В полной мере	На 100%	Полностью	На 100%	На 100%	Налажены	На 100%	На высоком уровне	На высоком уровне	На достойном уровне	На 100%	На 100%	На 100%
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
22	Когда я слышу из СМИ новости про свою компанию я ...	Всегда дослушиваю до конца	Горжусь	С интересом их слушаю	Горд	Внимательно слушаю	Внимательно изучаю данный материал	Горда	Радуюсь и горжусь	Горжусь	Гордость	Горжусь	Горжусь	Горжусь что являюсь ее сотрудником	Слушаю внимательно	Доволен
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В

Окончание Таблицы 4

23	Когда, я узнал, что наша компания вошла в первую категорию, я испытал ...	Чувство радости	Чувство гордости	Радость и гордость	Радость	Гордость	Уверенность в «завтрашнем дне»	Гордость	Гордость и ответственность	Гордость	Гордость	уверенность в перспективах компании	Уверенность в «Завтрашнем дне»	Гордость	Счастье	Уверенность в организации
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
24	Если бы мой близкий друг подумал пойти ли ему работать в нашу компанию, я бы...	Приложила его кандидатуру	Поддержала его решение	Порекомендовала	Посоветовала пойти	Посоветовала идти	Сказал ему, что необходимо пойти	Посоветовала направить резюме	Порекомендовала	Посоветовала идти без раздумий	Помог бы ему устроиться	Рекомендовала	Рекомендовал	Посоветовала ему работать у нас	Был бы напротив	Рекомендовала
		В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
25	Когда я проезжаю мимо места работы в выходной день, я думаю ...	Думаю, что необходимо еще сделать	Ничего	О своих личных делах	О чем-то другом, но не о работе	Думаю, ничего не забыл сделать	Планирую рабочий день	«Завтра на работу»	Что надо сделать	Что необходимо еще сделать	Ничего не испытываю	Смотрю, может мои сидят	Думаю, может коллеги там	О предстоящей работе на следующей неделе	Очень хорошо, что я работаю в нашей компании	О задачах на понедельник
		В	С	С	С	В	В	В	В	В	С	В	Н	В	В	В
	Итог	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В

Обозначение сокращений: Н – низкий; С – средний; В – высокий.

Таблица 5. – Результаты исследования по методике «воспринимаемой организационной поддержки» (Survey of Perceived Organizational Support; SPOS), Р. Эйзенбергер

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень воспринимаемой организационной поддержки
1	О.А.	44	В
2	С.К.	54	В
3	П.Э.	56	В
4	А.Е.	43	В
5	В.О.	44	В
6	М.И.	37	В
7	Р.А.	37	В
8	К.Н.	51	В
9	А.Н.	54	В
10	Д.В.	45	В
11	Ш.С.	52	В
12	Л.И.	37	В
13	Н.В.	37	В
14	К.Е.	43	В
15	К.А.	52	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 6. – Результаты исследования по методике «Социальная поддержка» из методики «Опросник дизайна трудовой деятельности» (WorkDesignQuestionnaire; WDQ), разработанной Ф. Моргесоном и С. Хэмфри (Morgeson, Humphrey, 2006)

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень социальной поддержки
1	О.А.	30	В
2	С.К.	25	В
3	П.Э.	26	В
4	А.Е.	29	В
5	В.О.	30	В
6	М.И.	22	В
7	Р.А.	23	В
8	К.Н.	30	В
9	А.Н.	25	В
10	Д.В.	21	В
11	Ш.С.	23	В
12	Л.И.	21	В
13	Н.В.	28	В
14	К.Е.	26	В
15	К.А.	30	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 7. – Результаты исследования по методике «Шкала групповой сплоченности» (GroupCohesivenessScale) разработана С. Хинклем с коллегами в 1989 году (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, 1989). Перевод методики на русский язык осуществил Б.Г. Ребзуев

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень групповой сплоченности
1	О.А.	5,0	В
2	С.К.	5,0	В
3	П.Э.	5,1	В
4	А.Е.	5,3	В
5	В.О.	5,0	В
6	М.И.	5,0	В
7	Р.А.	6,6	В
8	К.Н.	6,4	В
9	А.Н.	6,5	В
10	Д.В.	5,1	В
11	Ш.С.	7,0	В
12	Л.И.	5,1	В
13	Н.В.	5,9	В
14	К.Е.	4,8	С
15	К.А.	6,5	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;
С – средний;
В – высокий.

Таблица 8. – Результаты исследования по методике Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001).

Перевод методики на русский язык осуществил С. А. Липатов

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень воспринимаемого престижа организации
1	О.А.	22	В
2	С.К.	20	В
3	П.Э.	22	В
4	А.Е.	24	В
5	В.О.	23	В
6	М.И.	23	В
7	Р.А.	24	В
8	К.Н.	21	В
9	А.Н.	25	В
10	Д.В.	15	С
11	Ш.С.	20	В
12	Л.И.	22	В
13	Н.В.	18	В
14	К.Е.	14	С
15	К.А.	19	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 9. – Результаты исследования по методике «Организационная справедливость» (русскоязычная адаптация) С.С. Баранская

№	Ф.И.О.	Шкалы						Организационная справедливость	балл	уровень
		Шкала 1 Процедурная справедливость		Шкала 2 Справедливость распределения		Шкала 3 Справедливость взаимодействия				
		балл	уровень	балл	уровень	балл	уровень			
1	О.А.	33	В	30	В	33	В	96	В	
2	С.К.	32	В	29	В	32	В	93	В	
3	П.Э.	23	С	33	В	34	В	90	В	
4	А.Е.	33	В	31	В	34	В	98	В	
5	В.О.	32	В	32	В	34	В	98	В	
6	М.И.	29	С	30	В	31	С	90	В	
7	Р.А.	27	С	31	В	33	В	91	В	
8	К.Н.	33	В	31	В	34	В	98	В	
9	А.Н.	25	С	30	В	28	С	83	С	
10	Д.В.	25	С	25	С	29	С	79	С	
11	Ш.С.	33	В	35	В	33	В	101	В	
12	Л.И.	28	С	27	С	25	Н	80	С	
13	Н.В.	28	С	32	В	32	В	92	В	
14	К.Е.	31	В	30	В	33	В	94	В	
15	К.А.	32	В	30	В	32	В	94	В	

Обозначение сокращений:

Н – низкий;
С – средний;
В – высокий.

Таблица 10. – Результаты исследования по методике «Шкала доверия к организации» (TrustinOrganizationScale), разработана Дж. Габарро и А. Атосом

№	Ф.И.О.	Балл	Уровень доверия к организации
1	О.А.	23	С
2	С.К.	26	С
3	П.Э.	27	С
4	А.Е.	30	С
5	В.О.	24	С
6	М.И.	34	В
7	Р.А.	38	В
8	К.Н.	49	В
9	А.Н.	40	В
10	Д.В.	35	В
11	Ш.С.	38	В
12	Л.И.	34	В
13	Н.В.	52	В
14	К.Е.	39	В
15	К.А.	43	В

Обозначение сокращений:

Н – низкий;

С – средний;

В – высокий.

Таблица 11. – Обобщенные результаты исследования уровня корпоративной преданности работников в разрезе каждого работника до и после формирующего эксперимента

	Ф.И.О.	Уровень проявления неудовлетворенности работой	Организационная лояльность	Уровень эмоциональной лояльности	Уровень воспринимаемой организационной поддержки	Уровень социальной поддержки	Незаконченные предложения	Уровень групповой сплоченности	Уровень воспринимаемого престижа организации	Организационная справедливость	Уровень доверия к организации	Уровень корпоративной преданности ДО	Уровень корпоративной преданности После
1	О.А.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В	В
2	С.К.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	С	В
3	П.Э.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	С	В
4	А.Е.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	С	В
5	В.О.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	С	В
6	М.И.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В
7	Р.А.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В
8	К.Н.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В
9	А.Н.	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В	С	В

Окончание Таблицы 11

	Ф.И.О.	Уровень проявления неудовлетворенности работой	Организационная лояльность	Уровень эмоциональной лояльности	Уровень воспринимаемой организационной поддержки	Уровень социальной поддержки	Незаконченные предложения	Уровень групповой сплоченности	Уровень воспринимаемого престижа организации	Организационная справедливость	Уровень доверия к организации	Уровень корпоративной преданности ДО	Уровень корпоративной преданности После
10	Д.В.	В	С	С	В	В	В	В	В	С	В	С	С
11	Ш.С.	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
12	Л.И.	С	С	В	С	В	В	В	В	С	В	Н	С
13	Н.В.	В	В	В	С	В	В	В	В	В	В	С	С
14	К.Е.	С	С	С	В	В	В	С	В	В	В	С	С
15	К.А.	С	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В

Статистическая обработка данных после проведения формирующего эксперимента

С целью оценки достоверности сдвига в значениях уровня корпоративной преданности работников до и после формирующего эксперимента нами был применен Т-критерий Вилкоксона.

Определим гипотезы:

H_0 - интенсивность сдвигов в типичном направлении не превосходит интенсивности сдвигов в нетипичном направлении;

H_1 - интенсивность сдвигов в типичном направлении превышает интенсивность сдвигов в нетипичном направлении.

Таблица 1. – Расчет критерия Т при сопоставлении замеров уровня корпоративной преданности работников

№	И.Ф.	Уровень развития личностного самоопределения		Разность	Абсолютное значение	Ранговый номер разности
		До формирующего эксперимента	После формирующего эксперимента			
1	О.А.	2	1	-1	1	10
2	С.К.	2	1	-1	1	10
3	П.Э.	2	1	-1	1	10
4	А.Е.	2	1	-1	1	10
5	В.О.	2	1	-1	1	10
6	М.И.	2	1	-1	1	10
7	Р.А.	2	1	-1	1	10

8	К.Н.	2	1	-1	1	10
9	А.Н.	2	1	-1	1	10
10	Д.В.	2	2	0	0	2.5
11	Ш.С.	1	1	0	0	2.5
12	Л.И.	3	2	-1	1	10
13	Н.В.	2	1	-1	1	10
14	К.Е.	2	2	0	0	2.5
15	К.А.	1	1	0	0	2.5
8	К.Н.	2	1	-1	1	10
Сумма рангов нетипичных сдвигов:						10

1 - высокий уровень

2 – средний уровень

3 – низкий уровень

Для расчета статистических данных использовался сайт <https://www.psychol-ok.ru>

Так, в нашем случае $T_{\text{эмп.}} = 10$

Определим критические значения T для $n=15$

$T_{\text{кр}} (p \leq 0,01) = 19$

$T_{\text{кр.}} (p \leq 0,05) = 30$

Так как $T_{\text{эмп.}} < T_{\text{кр.}} (p \leq 0,05)$, то H_0 отвергается и принимается H_1 , на уровне значимости $p \leq 0,05$, то есть сдвиг в типичном направлении более интенсивен, чем сдвиг в нетипичном направлении, что мы можем утверждать с вероятностью 95 %.

Следовательно, в результате проведенных статистических исследований мы принимаем гипотезу H_1 как достоверную на уровне 95% вероятности.