

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

Белоголова Эльвира Зияддиновна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема: Организационное консультирование как средство повышения
лояльности сотрудников организации

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)

28.11.25 Мосина

(дата, подпись)

Руководитель магистерской
программы:

к.пс.н., доцент Сафонова М.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

28.11.25 Сафонова

(дата, подпись)

Научный руководитель:

к.пс.н., доцент Сафонова М.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

28.11.25 Сафонова

(дата, подпись)

Обучающийся: Белоголова Э.З.

(фамилия, инициалы)

28.11.2025г. Белоголова

(дата, подпись)

Красноярск, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Реферат.....	3
Введение	9
Глава 1. Теоретические предпосылки изучения проблемы повышения лояльности сотрудников организации	15
1.1. Феномен «лояльность сотрудников организации» в психологической науке.....	15
1.2. Особенности изучения проблемы повышения лояльности сотрудников малого предпринимательства.....	26
1.3. Возможности организационного консультирования в целях повышения лояльности сотрудников организации	36
Выводы по Главе 1	62
Глава 2. Экспериментальное исследование повышения лояльности сотрудников организации посредством организационного консультирования	64
2.1. Методическая организация исследования и обсуждения результатов констатирующего эксперимента	64
2.2 Организация и проведение формирующего эксперимента	95
2.3 Анализ результатов формирующего эксперимента	106
Выводы по Главе 2.....	117
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	122
БЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	125
Приложения	136

Реферат

Диссертация на соискание степени магистра по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, направленность «Мастерство психологического консультирования» и теме «Организационное консультирование как средство повышения лояльности сотрудников организации».

Объем – 179 страниц, включая 34 рисунка, 23 таблицы, 4 приложений.

Количество использованных источников – 89.

Цель научного исследования: научно обосновать, разработать и апробировать комплекс консультативных мер, направленных на повышение лояльности сотрудников компании.

Объект исследования – процесс повышения лояльности персонала организации.

Предмет исследования – организационное консультирование как способ повышения лояльности сотрудников компании.

Гипотеза исследования состоит в предположении о том, что организационное консультирование будет являться результативным способом повышения лояльности персонала, если:

1) будет проведена серия отдельных встреч в форме организационного консультирования с руководителями компании и сотрудниками организации в четкой последовательности в организованное время;

2) содержательными мишенями работы станет устранение негативных установок сотрудников и руководства, касающихся рабочих вопросов, а также развитие навыков сбора обратной связи от сотрудников;

3) будут использованы техники психологического консультирования, способствующие развитию корпоративной культуры, HR-бренда, методов нематериального стимулирования персонала, что повысит уровень лояльности персонала.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили:

- исследования в сфере лояльности сотрудников организации Г. Лорейна, А.К. Ключкова, О.Г. Овчинниковой, К.В. Харского, Т.Н. Лобановой и т.д.;
- исследования в области организационного консультирования Э. Невиса, Э. Холмса, Г.И. Марасанова, Л.В. Лебедевой и т.д.

Методы исследования:

1. Теоретические – анализ психологической, психолого-педагогической и тематической литературы по теме исследования; обобщение практического опыта организационного консультирования.
2. Эмпирические – наблюдение, опрос, тестирование, эксперимент (организационное консультирование).
3. Количественные и качественные методы математико-статистической обработки данных (Т-критерий Вилкоксона).

Экспериментальная база исследования: исследование проводилось на базе коммерческой организации малого бизнеса г. Красноярск. В исследовании принимали участие сотрудники компании в количестве 35 человек в возрасте от 27 до 56 лет.

Апробация результатов исследования происходила в ходе организации и проведения организационного консультирования в конкретной организации.

По теме исследования имеются две публикации:

Белоголова, Э. З. Оценка лояльности персонала малого предприятия / Э. З. Белоголова, М. В. Сафонова // Мир педагогики и психологии. – 2025. – № 9(110). – С. 258-267.

Белоголова, Э. З. Возможности организационного консультирования в целях повышения лояльности сотрудников организации / Э. З. Белоголова, М. В. Сафонова // Мир педагогики и психологии. – 2025. – в печати.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, станут основой для более углубленного изучения возможностей организационного консультирования как способа повышения лояльности сотрудников коммерческой организации малого бизнеса.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученный теоретический и практический материал может быть использован в работе штатных психологов коммерческих организаций, сторонних организационных консультантов и психологов.

Структура диссертации включает введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Введение раскрывает актуальность темы, определяет цель, задачи, научную новизну, теоретическую и практическую значимость работы. Здесь же сформулированы положения, выносимые на защиту, приведены публикации автора по теме исследования и кратко изложено содержание диссертации.

Глава 1 посвящена теоретическому анализу проблемы повышения лояльности персонала. В ней рассматривается понятие «лояльность сотрудников» в психологии, специфика ее изучения в сфере малого предпринимательства, а также возможности организационного консультирования для повышения лояльности. Глава завершается выводами.

Глава 2 содержит описание эмпирического исследования лояльности сотрудников. В ней представлены методика и результаты констатирующего эксперимента, организация и проведение формирующего эксперимента, а также анализ его результатов. По итогам главы сформулированы выводы.

В **Заключении** подведены основные итоги диссертационной работы.

Приложения содержат вспомогательные материалы: таблицы с данными, результаты математической обработки и конспекты проведенных консультаций. Проведенное исследование подтвердило выдвинутую гипотезу, позволило решить поставленные задачи и достичь цели работы.

Abstract

Dissertation for a master's degree in the field of training 04/44/02 Psychological and pedagogical education, focus on "Mastery of psychological counseling" and the topic "Organizational counseling as a means of increasing the loyalty of employees of the organization."

The volume is 179 pages, including 34 figures, 23 tables, and 4 appendices.

The number of sources used is 89.

The purpose of the research is to scientifically substantiate, develop and test a set of advisory measures aimed at increasing the loyalty of the company's employees.

The object of the study is the process of increasing the loyalty of the organization's staff.

The subject of the research is organizational consulting as a way to increase the loyalty of the company's employees.

The hypothesis of the study is that organizational consulting will be an effective way to increase staff loyalty if:

1) a series of separate meetings will be held in the form of organizational consultation with the company's managers and employees in a clear sequence at an organized time.;

2) the meaningful goals of the work will be the elimination of negative attitudes of employees and management regarding work issues, as well as the development of collecting feedback from employees.;

3) psychological counseling techniques will be used to promote the development of corporate culture, HR brand, and methods of non-material incentives for staff, which will increase the level of staff loyalty.

The theoretical and methodological basis of the study was:

– research in the field of employee loyalty by G. Lorain, A.K. Klochkov, O.G. Ovchinnikova, K.V. Kharsky, T.N. Lobanova, etc.;

– research in the field of organizational counseling by E. Nevis, E. Holmes, G.I. Marasanov, L.V. Lebedeva, A.A. Lebedeva, etc.

Research methods:

1. Theoretical – analysis of psychological, psychological, pedagogical and thematic literature on the research topic; generalization of practical experience in organizational counseling.

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

3. Quantitative and qualitative methods of mathematical and statistical data processing (Wilcoxon T-test).

Experimental base of the study: the study was conducted on the basis of a small business commercial organization in Krasnoyarsk. The study involved 35 employees of the company aged from 27 to 56 years.

The results of the study were tested during the organization and conduct of organizational counseling in a particular organization.

There are two publications on the research topic:

Belogolova, E. Z. Assessment of the loyalty of the staff of a small enterprise / E. Z. Belogolova, M. V. Safonova // The world of pedagogy and psychology. – 2025. – № 9(110). – Pp. 258-267.

Belogolova, E. Z. Possibilities of organizational consulting in order to increase the loyalty of the organization's employees / E. Z. Belogolova, M. V. Safonova // The world of pedagogy and psychology. – 2025. – in print.

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 way to increase the loyalty of employees of a small business commercial organization.

The practical significance of the research lies in the fact that the theoretical and practical material obtained can be used in the work of full-time psychologists of commercial organizations, third-party organizational consultants and psychologists.

The structure of the dissertation includes an introduction, two chapters, a conclusion, a list of sources used, and appendices.

The introduction reveals the relevance of the topic, defines the purpose, objectives, scientific novelty, theoretical and practical significance of the work. The provisions submitted for defense are also formulated here, the author's publications on the research topic are presented, and the content of the dissertation is summarized.

Chapter 1 is devoted to a theoretical analysis of the problem of increasing staff loyalty. It examines the concept of "employee loyalty" in psychology, the specifics of its study in the field of small business, as well as the possibilities of organizational counseling to increase loyalty. The chapter ends with conclusions.

Chapter 2 describes an empirical study of employee loyalty. It presents the methodology and results of the ascertaining experiment, the organization and conduct of the formative experiment, as well as the analysis of its results. The conclusions of the chapter are formulated.

In conclusion, the main results of the thesis are summarized.

The appendices contain auxiliary materials: tables with data, results of mathematical processing and summaries of consultations. The conducted research confirmed the hypothesis put forward, allowed us to solve the tasks set and achieve the goals of the work.

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, несмотря на стремительное развитие информационных технологий, персонал организации остается основным ресурсом и источником преимуществ в конкурирующей среде. Соответственно, задачей руководства становится закрепление ценных кадров на предприятии, формирование их доброжелательного отношения к коллективу организации, целям и ценностям компании, то есть развитие лояльности персонала.

Лояльность сотрудников подразумевает положительное отношение к организации, наличие приверженности к целям, к руководству, культуре. Это может быть психологическая привязанность, преданность. Она может выражаться в чувстве гордости за то, что человек работает именно в этой организации и с этими людьми.

Лояльные сотрудники создают образ «хорошего работника» для своего работодателя. Для достижения положительных результатов для организации и для себя, они используют не только внутренние ресурсы, но и внешние. В целях эффективности повышения своей работы такие сотрудники занимаются самообразованием и саморазвитием. Они могут по собственной инициативе изучить новейшие разработки и исследования. Лояльный персонал имеет высокую ответственность перед организацией и, как следствие, выполняет поставленные перед ним задачи качественно и в срок. Такие сотрудники готовы пережить трудные для компании времена из-за чувства сопричастности и верности. Существенную роль в повышении лояльности сотрудников малого предпринимательства играют такие факторы, как психологический климат в коллективе, специфика межличностных отношений, влияние стиля руководства и организационной культуры в целом.

Тем самым формируется особая атмосфера в коллективе, для обозначения которой используют различные термины: «морально-

психологическая обстановка», «морально-психологические условия», «социологический микроклимат», «психологический настрой», «психологический климат», «психологическая атмосфера», «биологическая, психологическая и социальная совместимость», «морально-психологический климат», «моральное состояние группы», «социально-психологическая атмосфера» и т.п. (О.С. Карымова, П.А. Конова, А.А. Морозова, А.К. Клочков).

Человеку необходимо осознавать себя частью общества, поэтому он прибывает в перманентном поиске группы людей, соответствующих его усмотрениям. Лояльность является реакцией человека на появление в его жизни сообщества, отвечающего его социальным потребностям (А.К. Клочков, К.А. Лукашова, М.С. Герасина, К. В. Харский, Т.Н. Лобанова, И.С. Крутько, А.В. Рожкова, О.В. Володина, В.Н. Ходыревская).

Лояльный компании сотрудник действует в интересах организации и не собирается ее покидать. Он испытывает чувство гордости за место своей работы, соотносит свои перспективы с развитием компании, корпоративные цели и ценности воспринимает как собственные.

Кроме того, интерес к изучению лояльности персонала подтверждается существованием достаточного количества моделей лояльности в научных исследованиях и множеством подходов к определению данного понятия, так как данный термин лежит на пересечении таких предметных областей, как менеджмент, социология, психология.

На сегодняшний день основными мотивами развития лояльности персонала являются:

- удержание высококвалифицированных сотрудников. Считается, что текучесть кадров – естественное явление, и если в компании ежегодно меняется 10–20 % штата, в этом нет ничего угрожающего. Однако проблема состоит не в количестве уволившихся, а в качестве;
- удержание персонала и обеспечение работы компании в кризисных ситуациях;

- сохранение корпоративных секретов. Сотрудник, лояльный своей организации, не станет разглашать информацию, способную в той либо иной форме нанести ей урон;

- обеспечение нематериальной мотивации сотрудников при выполнении ими своих должностных обязанностей.

Вышеперечисленные факторы, определяют актуальность выбранной темы исследования.

В настоящее время проблеме лояльности персонала организации посвящены многие работы. Среди зарубежных и отечественных исследований можно назвать Н. Дж. Аллена и Дж. П. Мейера, А.Г. Лорейна, А.К. Ключкова, О.Г. Овчинникову, К.В. Харского, Т.Н. Лобанову и т.д. Предлагаются различные определения лояльности сотрудников, виды, формы, факторы, определяющие лояльность сотрудников, способы оценки и диагностики данного феномена.

Несмотря на большое количество существующих исследований, сконцентрированных на изучении лояльности сотрудников организаций, организационному консультированию – как средству повышения лояльности персонала уделяется недостаточно внимания, что определяет научную новизну проводимого исследования.

Актуальность и практическая значимость изложенной проблемы стала основополагающим фактором в выборе темы исследования: «Организационное консультирование как средство повышения лояльности сотрудников организации».

Цель научного исследования: научно обосновать, разработать и апробировать комплекс консультативных мер, направленных на повышение лояльности сотрудников компании.

Объект исследования – процесс повышения лояльности персонала организации.

Предмет исследования – организационное консультирование как способ повышения лояльности сотрудников компании.

Гипотеза исследования состоит в предположении о том, что организационное консультирование будет являться результативным способом повышения лояльности персонала, если:

4) будет проведена серия отдельных встреч в форме организационного консультирования с руководителями компании и сотрудниками организации в четкой последовательности в организованное время;

5) содержательными мишенями работы станет устранение негативных установок сотрудников и руководства, касающихся рабочих вопросов, а также развитие навыков сбора обратной связи от сотрудников;

6) будут использованы техники психологического консультирования, способствующие развитию корпоративной культуры, HR-бренда, методов нематериального стимулирования персонала, что повысит уровень лояльности персонала.

Задачи исследования:

1. Проанализировать и изучить научную литературу по теме исследования.

2. Подобрать диагностический комплекс для определения уровня лояльности сотрудников.

3. Изучить и описать актуальный уровень лояльности персонала организации, выявить основные затруднения.

4. Разработать и экспериментально апробировать программу организационного консультирования, направленную на повышение лояльности сотрудников организации.

5. Проследить динамику в уровне лояльности персонала до и после формирующего эксперимента.

6. Проверить гипотезу с помощью методов математической статистики.

7. Обобщить результаты исследования.

Методы исследования:

1. Теоретические – анализ психологической, психолого-педагогической и тематической литературы по теме исследования; обобщение практического опыта организационного консультирования.

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

3. Количественные и качественные методы математико-статистической обработки данных (Т-критерий Вилкоксона).

Теоретическую и методологическую основу исследования составили:

– исследования в сфере лояльности сотрудников организации Г. Лорейна, А.К. Ключкова, О.Г. Овчинниковой, К.В. Харского, Т.Н. Лобановой и т.д.;

– исследования в области организационного консультирования Э. Невиса, Э. Холмса, Г.И. Марасанова, Л.В. Лебедевой и т.д.

Экспериментальная база исследования: исследование проводилось на базе коммерческой организации малого бизнеса г. Красноярск. В исследовании принимали участие сотрудники компании в количестве 35 человек в возрасте от 27 до 56 лет.

Апробация результатов исследования происходила в ходе организации и проведения организационного консультирования в конкретной организации.

По теме исследования имеются две публикации.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты станут основой для более углубленного изучения возможностей организационного консультирования как способа повышения лояльности сотрудников коммерческой организации малого бизнеса.

Научная новизна исследования состоит в обосновании возможностей применения организационного консультирования как способа повышения лояльности персонала, а также в том, что исследование проводится на базе малого предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученный теоретический и практический материал может быть использован в работе штатных психологов коммерческих организаций, сторонних организационных консультантов и психологов.

Глава 1. Теоретические предпосылки изучения проблемы повышения лояльности сотрудников организации

1.1. Феномен «лояльность сотрудников организации» в психологической науке

Термин «лояльность» этимологически происходит от французского слова *loyal*, означающего законный (от *loi* «закон»), от лат. *lēs* (род. *lēgis*) [86]. Некоторое время назад лояльность ассоциировалась в первую очередь с верностью какой-либо идеологии, стране и связанным с ними правилам, и законам, а нелояльное поведение могло быть наказано [85, с. 196].

Термин «лояльность» происходит от французского слова *loyauté*, что означает законность. Это означает практическую готовность отдельного человека или группы лиц выполнять обязательства перед другим человеком или группой групп. В словаре иностранных слов дается характеристика термина лояльный, как лояльный, преданный правителю, правительству, иногда даже подхалимаж, но также и как честный, добропорядочный, прямой, открытый в общении, или как добросовестно выполняющий обязательства или уважающий интересы другого [64].

Под термином «лояльность сотрудников» можно понимать три различных понятия: лояльность сотрудников, отношение к учреждению и отношение к начальству. Автор О.С. Карымова рассматривает лояльность как положительное, эмоциональное отношение сотрудников, персонала к своей организации, руководству [23, с. 91].

Используя метафоры, можно говорить о том, что лояльность – это психологический контракт между компанией и сотрудником. Следовательно, существует также возможность для недопонимания, различий в ожиданиях и последующего недовольства и, как следствие, утрату лояльности. Организации, работающие с лояльностью сотрудников, понимают этот термин, прежде всего, как отношение к компании или фирме, обусловленное

разделением его видения и целей, в этом случае можно использовать термин «чувство принадлежности».

С точки зрения формирования понятия «лояльность» в политическом контексте, можно определить лояльность как «усердную преданность и самопожертвование общему делу» [3, 74].

Понятие лояльности применимо к взаимоотношениям вне организации, например, можно рассматривать лояльность покупателей к бренду товаров, лояльность поставщиков [28].

Для достижения цели настоящего исследования рассмотрим понятие лояльности применительно к персоналу организации. В связи с чем, отметим важность изучения этого феномена, например, специалистами отмечено, что «Обеспечение эффективного использования человеческих ресурсов – главная задача управления предприятием и одним из важных показателей отношения работника к труду, его творческой инициативы и преданности компании является лояльность» [82, с. 173].

Значение лояльности сотрудников проявляется в удовлетворенности работой, вовлеченности, преданности делу и на проявление феномена лояльности оказывают влияние многие факторы, такие как:

- условия труда и оплата;
- психологический климат в коллективе;
- возможность карьерного продвижения;
- другие факторы.

Рассматривая понятие лояльности персонала организации, следует отметить, что достаточно часто это понятие заменяется понятием приверженности. Лояльность лишь вскользь упоминается в теоретических концепциях об отношении к работе, мотивации или ценностях [11]. Тему лояльности можно найти в русской философской литературе, которая больше фокусируется на межличностных отношениях вне рабочего контекста, например: дружба, партнерство, брак, братья и сестры, верность церкви и т.д.

Тема лояльности в контексте работы является источником неожиданных споров. Большинство авторов указывает на необходимость разработки программ лояльности персонала компании, указывая на тесную взаимосвязь между лояльностью персонала и эффективностью деятельности организации [53, с. 144].

Специалисты указывают на основную исследовательскую проблему феномена лояльности персонала – множество существующих программ лояльности в организациях, на практике не обеспечивающих лояльности персонала. Проблема разрешается при системном использовании инструментов регулирования лояльности.

Лояльность персонала как феномен рассматривается П.А. Коновой, которая отмечает, что понятие остается недоизученным и ссылается на определения отечественных и зарубежных специалистов, рассматривающих понятие лояльности [26, с. 173]. Автор указывает на различные подходы к изучению феномена лояльности, выделяя основные:

- подход с точки зрения организационной безопасности;
- установочный;
- поведенческий.

В научной литературе лояльность персонала рассматривается в различных аспектах. С точки зрения организационной эффективности, А.А. Морозова отмечает тесную взаимосвязь между лояльностью сотрудников и результативностью их работы [47, с. 744]. Автор А.К. Ключков выделяет два типа лояльности: эмоциональную, основанную на разделении ценностей и убеждений, и когнитивную, формируемую через практический опыт и рациональную оценку организации, где ключевую роль играет удовлетворение базовых потребностей – безопасности, социализации, идентичности и реализации способностей [24].

Лояльность как верность организации, уважение к руководству и коллегам, соблюдение корпоративных норм и ценностей, подчеркивая важность благоприятного психологического климата для её формирования

определяет К.А. Лукашова [40, с. 134]. Автор М.С. Герасина актуализирует определение К.В. Харского, где лояльность трактуется как способность принимать требования организации, стремление к профессиональной самореализации и добросовестное соблюдение установленных правил [9, 76].

Дополняя этот подход, Т.Н. Лобанова исследует психологические аспекты мотивации, демонстрируя её неразрывную связь с лояльностью персонала [39]. Таким образом, современные исследователи рассматривают лояльность как комплексный феномен, сочетающий эмоциональные, когнитивные и поведенческие компоненты.

По мнению И.С. Крутько, лояльность может работать только в тех отношениях, в которых люди жертвуют собой, не ожидая вознаграждения. Такая концепция лояльности, по ее мнению, несовместима с коммерческим характером отношений между работником и работодателем. Рассмотрение феномена организационной лояльности персонала в качестве ключевого актива организации ведется автором публикации с точки зрения ее уровней, условий развития, коррелят и, в итоге, проблема лояльности рассмотрена в контексте следующих компонентов:

- эмоционального;
- когнитивного;
- поведенческого [31, с. 129].

Следует отметить, что имеет место недостаток публикаций на тему возможных рисков, связанных с лояльностью сотрудников, особенно об уязвимости сотрудника, о возможности злоупотребления лояльностью и конфликта лояльностей.

Из вышеизложенного следует, что не существует единого определения ни общей, ни конкретной лояльности сотрудников. В то же время имеющиеся определения противоречат друг другу. Опубликованные определения лояльности в большей степени ориентированы на философский или социально-психологический контекст. Несомненно, что лояльность должна

способствовать соблюдению правил, даже неписаных, и снижать риск контрпродуктивных действий [25, с. 192].

Лояльность сотрудников в современных условиях столкнулась с серьезными изменениями, в частности, с реструктуризацией и перемещением фирм, сокращением штатов и автоматизацией процессов.

Понятие лояльности сотрудников рассматривается в научной литературе с разных сторон. В общем смысле её часто определяют как чувство привязанности, что отмечается в контексте эволюции данной концепции за последние 30 лет [57, с. 101].

Важным аспектом является разграничение лояльности и обязательств. Если обязательства основаны преимущественно на удовлетворении личных потребностей, то лояльность трактуется как «склонность к определённой форме эмоциональной привязанности к группам людей», формируемая на основе моральных принципов [7, с. 139].

Другое определение подчёркивает поведенческий компонент – «осознанную приверженность наилучшим интересам работодателя», даже ценой собственных интересов [77, с. 163]. Это понимание дополняется аспектом добровольного стремления стать частью организации, разделять её цели и ценности [46, с. 172].

Таким образом, лояльность сочетает эмоциональную привязанность с ценностным соответствием, что сближает организацию с сообществом, для которого характерны чувство принадлежности, общие интересы и социально-эмоциональная поддержка.

По мнению Е.В. Мурашовой, лояльность допустима только в тех типах отношений, в которых человек жертвует собой, не ожидая вознаграждения, поэтому она несовместима с коммерческой природой фирм, в которых работник требует вознаграждения за прибыль организации [48, с. 219]. Автор подчеркивает основное различие между целью и мотивом: целью компании является максимизация прибыли, мотив – это то, что объясняет нацеленность на прибыль (например, продажа медицинских изделий).

Далее, обратимся к понятию «лояльность сотрудника». Обобщение научных публикаций по теме исследования не позволило выделить единое определение понятия «лояльность персонала». То есть единого и общепринятого определения лояльности сотрудников не существует. Некоторые авторы дают лишь общее словарное определение лояльности [10, с. 169], другие больше внимания уделяют приверженности и говорят о лояльности только как о намерении остаться в организации.

Например, специалисты приводят определение: «лояльность сотрудников – это готовность сотрудников оставаться в компании» [65, с. 448]. Большинство специалистов сходятся во мнении, что «для организации важно не столько само отношение, сколько его действующий компонент, например:

- некоторые виды поведения просто прописаны в должностной инструкции;
- соблюдение принципов охраны труда и техники безопасности на производстве, соблюдение правил, выполнение приказов, поддержание качества продукции и забота об имуществе компании.

Но другие виды поведения основаны на неписаных правилах или нормах организационной культуры, таких как:

- сверхурочная работа;
- участие в мероприятиях, выходящих за рамки рабочих обязанностей, участие в благотворительных мероприятиях компании, внесение предложений и пребывание в компании.

На основании анализа научных публикаций предлагается следующее определение лояльности сотрудника: лояльность сотрудника – это отношение сотрудника к организации, проявляющееся в намерении остаться в этой организации и прилагать повышенные усилия в ее пользу, предпосылкой для чего является вера и принятие ценностей и целей этой организации.

Лояльность сотрудника можно и нужно формировать [32].

Автор Д.Д. Кузина описывает влияние на развитие лояльности, которое, помимо прочего, оказывают личностные характеристики индивида, в частности, личная эффективность, уверенность в себе, когнитивное и нравственное развитие [32].

Склонность к сопричастности на эмоциональном уровне, стабильность, жизненный порядок, а также склонность делиться информацией о собственных установках, ценностях и потребностях с другими могут быть тесно связаны с экстраверсией и готовностью сотрудничать с другими, открытостью. Потребность в безопасности и принадлежности часто упускается из виду, особенно в конкурентной среде организаций, приносящих прибыль. Степень стабильности (или невротизма), вероятно, оказывает влияние на лояльность через целостность личности, рассмотрено, например, А.А. Зудиной [18].

По ее словам, целостность представляет собой гармонию между чувствами и принятием решений, то есть, в принципе, речь идет о конгруэнтности. Честность должна предотвращать проблему некритического мышления лояльных людей или некритического соответствия группе риска/организации. Честность измеряется в зависимости от контрпродуктивного поведения по отношению к организации.

Добросовестность, вероятно, влияет на ответственность, благоразумие, организованность и планирование, которые тесно связаны с соблюдением моральных правил.

В исследовании лояльности персонала важное место занимает ценностный аспект. Как отмечает Г.Р. Шафикова, моральные ценности служат основой для поведенческих решений в организации, направляя действия сотрудников через такие принципы, как уважение, социальная ответственность, искреннее общение и справедливость [83, с. 189]. Эти ценности непосредственно связаны с нравственным развитием личности.

С точки зрения К.О. Захарченко, лояльность имеет выраженную личностную составляющую, что проявляется в индивидуальном отношении сотрудника к организации [17, с. 48]. Многие исследования подтверждают, что на формирование лояльности влияют процессы социализации и обучения.

Автор Е.Э. Котлярова разделяет лояльность на эмоциональную (связи с близкими по духу людьми) и когнитивную [29]. Н.А. Царева предлагает три направления повышения лояльности: культурный профиль, организационные ценности и методы лидерства, формируя тем самым концепцию, ориентированную на контекст организационной культуры [78, с. 302].

Согласно Ю.Р. Правкиной, лояльность представляет собой добровольный выбор ценностных стандартов для оценки поведения на рабочем месте, сочетая свободную волю, долговременную приверженность и моральные основы [52, с. 21].

Рассматривая феномен лояльности, следует обратить внимание и на процесс моделирования.

В 1990 г. Н. Дж. Аллен и Дж. П. Мейер предложили трехкомпонентную модель лояльности, включающую в себя аффективную, нормативную лояльность и лояльность, ориентированную на последствия [89].

Рассматривая феномен лояльности, следует учитывать такие понятие как приверженность и удовлетворенность сотрудника.

На необходимость классификации форм приверженности со стороны сотрудника организации указывает Е.А. Филина [73, с. 264]. Автор, обращаясь к трудам таких авторов как Е.Л. Трофимова, В.С. Шубин и предлагает выделить следующие наиболее распространенные формы приверженности персонала организации:

- эмоциональная;
- договорная приверженность;
- нормативная;
- «осведомлённая» приверженность (рекламная).

По мнению С. Хана, «приверженность сотрудника – отождествление сотрудника с компанией, которое выражается в стремлении качественно выполнять рабочие задачи и способствовать развитию предприятия [75, с. 5].

На тесную взаимосвязь лояльности сотрудника и его удовлетворенности работой указывает А.В. Кутуев [35, с. 24].

При этом, человек может быть доволен своей работой, но это не значит, что он намерен остаться в организации, прилагать больше усилий в ее пользу и соглашаться с ее ценностями [54, с. 106]. Может иметь место такая ситуация, что в организации есть работник, который очень доволен своей работой, потому что ему, например, не нужно ездить на работу, и у него относительно спокойно на работе.

Однако удовлетворенность важна для формирования лояльного отношения. В ходе исследования влияния удовлетворенности и приверженности на лояльность сотрудников Е.Г. Ерлыгина подтвердила, что удовлетворенность оказывает значительное влияние на лояльность сотрудников как в производственном секторе, так и в сфере услуг [16, с. 25].

Довольный работник, безусловно, не так ценен для компании, как лояльный работник, тем более что удовлетворенность не означает более высокую производительность, как отмечает Армстронг, основываясь на нескольких опросах, которые были проведены для выявления взаимосвязи между удовлетворенностью сотрудников и производительностью труда [4]. Армстронг утверждает в этом контексте, что термин «удовлетворенность работой» относится к установкам и чувствам, которые люди испытывают по отношению к своей работе и ее результатам... удовлетворенный работник не обязательно является продуктивным работником. Однако было бы трудно завоевать лояльность работника, который полностью недоволен работой в организации. Таким образом, удовлетворенность работой является частью лояльного отношения сотрудника – лояльности к себе.

Специалистами рассматривается удовлетворенности условиями работы и приверженность сотрудников организации. Эмпирически авторами

установлено, что наибольшую приверженность проявляют сотрудники со стажем работы менее двух лет, у сотрудников с более продолжительным стажем удовлетворенность работой и приверженность снижается [70, с. 129].

Например, по словам Армстронга, приверженность – это «относительный показатель идентификации индивида с организацией и его вовлеченности в нее и включает в себя три фактора: сильное желание оставаться членом организации; твердую веру в ценности и цели организации и принятие их; и готовность вносить значительный вклад, усилия на благо организации» [4].

Следует обратить внимание на вовлеченность сотрудника, как категорию, важную для исследования лояльности. По словам Армстронга, термин «вовлеченность» ассоциируется с людьми и их работой, и это происходит, когда работники «заинтересованы или даже воодушевлены своей работой и готовы прилагать добровольные усилия для ее выполнения» и заинтересованный человек может быть предан своей организации [4].

Есть люди, которые преданы работе, даже если они не преданы организации, в которой работают. В качестве примера Армстронг приводит ученых, которые хотят сделать себе имя и воспользоваться возможностью получить доступ к оборудованию, необходимому для их исследований, и, таким образом, остаются в организации только в том случае, если эта организация предоставляет им возможности, которые они ищут.

Из этого следует, что Армстронг связывает вовлеченность не столько с отношением к организации или руководителю, сколько с самой работой. Тем не менее, в своей книге он перечисляет две характеристики вовлеченного работника, которые имеют непосредственное отношение к организации.

Современные исследователи рассматривают вовлеченность сотрудников как ключевой фактор организационной эффективности.

Автор М.М. Коригова определяет вовлеченного работника как того, кто «доверяет организации и отождествляет себя с ней, а также ищет и предоставляет возможности для улучшения работы организации» [27, с. 278].

Схожую позицию занимает И.В. Саттарова, утверждающая, что «вовлеченность сотрудников – это энтузиазм и энергия, которые заставляют сотрудников делать все возможное для организации» [60, с. 107].

Автор В.И. Кабалина дополняет это понимание, связывая вовлеченность с такими чувствами, как «чувство срочности, сосредоточенности, интенсивности и энтузиазма», и отмечая прямую зависимость между уровнем вовлеченности и лояльностью персонала [21, с. 116]. Таким образом, вовлеченность представляет собой комплексное явление, объединяющее эмоциональную привязанность, энергетическую отдачу и поведенческую активность сотрудников.

Как вовлеченность, так и лояльность находят отражение в повышении производительности труда, однако лояльность в большей степени связана с организацией (коллегами, руководителями, ценностями, работой и т.д.), а вовлеченность, в свою очередь, в большей степени связана с выполняемой работой. Лояльность, в отличие от приверженности делу, тесно связана с намерением сотрудников остаться в организации. С точки зрения консалтинговой службы, это будет зависеть от того, нужны ли работодателю очень усердные и эффективные сотрудники (например, для конкретного проекта) или же в его интересах сохранить в организации работников, разделяющих корпоративные ценности и цели и прилагающих больше усилий на благо компании. организация.

При этом, специалисты указывают на особенности формирования лояльности персонала в разных сферах деятельности, отмечая, что на лояльность влияют множество факторов, в том числе размеры предприятия.

Для достижения целей диссертационного исследования и формирования новизны представленной проблемы важно рассмотреть Особенности изучения проблемы повышения лояльности сотрудников малого предприятия.

1.2. Особенности изучения проблемы повышения лояльности сотрудников малого предпринимательства

Малое предпринимательство характеризуется особенностями ведения бизнеса и управления персоналом организации [12, с. 161]. Эти особенности важны для исследования лояльности персонала.

Лояльность персонала является одним из ключевых факторов успеха предприятия малого бизнеса. Лояльность персонала на малых предприятиях имеет свои особенности в отличие от крупных компаний. Одной из главных особенностей лояльности персонала на предприятиях малого бизнеса является более тесное взаимодействие между руководством и сотрудниками. чаще всего численность персонала малых предприятий не велика, что совершенно естественно, так как объем численности ограничен законодательством. На небольших предприятиях часто отсутствует жесткая иерархия, что способствует более прямому общению между руководством и сотрудниками [62, с. 46]. В идеале, в организации малого бизнеса важно создание атмосферы доверия и уважения, что в свою очередь способствует формированию лояльности со стороны сотрудников.

Еще одной важной особенностью является более высокая степень ответственности каждого сотрудника на малом предприятии.

В условиях ограниченного числа сотрудников каждый работник играет ключевую роль в успехе бизнеса. Это создает чувство принадлежности к команде и мотивирует сотрудников проявлять большую инициативу и ответственность за свою работу [2, с. 11].

На малых предприятиях часто существует более гибкая система вознаграждения и стимулирования сотрудников [45, с. 413]. Владельцы малого бизнеса могут предложить индивидуальные бонусы, повышения или другие формы поощрения, что способствует удержанию талантливых сотрудников и повышению уровня их лояльности к компании. То есть речь

идет о современной системе мотивации персонала организации, а понятия лояльности и мотивации связаны [68, с. 74].

Достаточно часто можно наблюдать, что владелец предприятия малого бизнеса является и топ-менеджером, и руководителем отдела кадров, который в одном лице осуществляет приобретение, отбор, оценку сотрудников и осуществляет вознаграждение [79, с. 122]. Недостатком такого подхода является недооценка полезности процедур управления персоналом, управление и возможный недостаток навыков и умений у владельца [8].

Собственник – топ-менеджер сохраняет за собой полномочия принимать решения в области набор персонала, отбор, развертывание, оценка и вознаграждение. Такая ситуация характерна для микропредприятий.

В более крупных организациях малого бизнеса кадровая служба имеет место, но чаще всего, эта функция закреплена за одним, двумя сотрудниками, которые не проводят исследование лояльности, а занимаются исключительно учетно-документальной работой [37, с. 175].

Отсутствие отдельного отдела кадров или функция с точки зрения обеспечения деятельности персонала на профессиональном уровне для предприятия малого бизнеса носит проблемный характер. Существует риск того, что некоторые из наиболее важных аспектов управления лояльностью персонала или вовлеченностью в деятельность компании полностью перекладываются на плечи самих сотрудников или система формирования лояльности реализуется непрофессионально [34, с. 204].

Значение лояльности персонала на предприятиях малого бизнеса трудно переоценить, так как управление персоналом является одним из фундаментальных факторов, определяющих процветание и конкурентоспособность малого бизнеса [81, с. 7].

В условиях постоянных изменений во внешней и внутренней бизнес-среде и необходимости реагировать на эти изменения качественное управление человеческими ресурсами играет решающую роль. Таким образом, долгосрочные стратегии и краткосрочные концепции управления

человеческими ресурсами являются ядром и одной из наиболее важных областей всего управления организацией. На начальном этапе развития малого и среднего бизнеса внимание корпоративного руководства, как правило, решительно сосредоточено на разработке корпоративного продукта и закреплении его на рынке. Основатели компании, сами в основном ориентированные на бизнес или технические аспекты, посвящают этим задачам основную часть своей энергии и, как правило, не очень разбираются в вопросах управления человеческими ресурсами. Такая ситуация играет определенную роль в том факте, что личное и управленческое общение между сотрудниками является частым и в значительной степени неформальным, а компания характеризуется высокой степенью идентификации сотрудников с компанией [30, с. 66].

Типичными чертами персонала компании малого предпринимательства являются командный дух и креативность. С развитием общества эта ситуация меняется. Новые работники уже не так мотивированы, личные отношения между сотрудниками и менеджерами ослабевают, творческая деятельность, необходимая для успешного вывода фирмы на рынок, наоборот, начинает становиться проблемой. Растущее число сотрудников больше не может управляться только на основе неформального общения: растущий масштаб корпоративной деятельности требует применения принципов эффективности и стандартизации также и в области управления человеческими ресурсами.

Основатели компании, сталкиваясь с новыми управленческими задачами, часто стараются действовать по-прежнему так, как они привыкли действовать в прошлом. Однако вывести компанию из сложившейся ситуации может только менеджер, способный внедрять новые методы и процедуры в области управления человеческими ресурсами и организации работы с ними [67].

Как правило, к основным слабым сторонам кадровой системы малого предприятия можно отнести тот факт, что кадровые процессы в значительной степени зависят от интуиции и индивидуального подхода отдельных

менеджеров или руководителя. Достаточно часто некоторые кадровые процессы в компании малого предпринимательства отсутствуют или выполняются незначительно (обычно это включает оценку сотрудников и руководителей с акцентом на их трудовое поведение, личные способности и потенциал роста, планирование персонала и карьеры, а также создание типовых и индивидуальных планов обучения). Процесс найма и отбора новых сотрудников и их адаптации после прихода в компанию часто страдает от недостатка профессионализма и эффективности. В результате компания не в полной мере использует свой человеческий потенциал (особенно в области мотивации и лояльности сотрудников) и работает с более высокими затратами на персонал, чем это было бы необходимо.

Слабые стороны также можно увидеть в том, как определяются рабочие места. Дело не только в том, что часто отсутствует стандартизированное описание должностных обязанностей (включая основные обязанности и цели должностей, предписанные виды деятельности, делегированные полномочия, требования к информации и информационные обязанности должностей и т.д.), но, прежде всего, в том, что отсутствие этого описания становится препятствием для эффективной работы.

Малый бизнес не имеет возможности исследовать с формировать лояльность персонала по финансовым соображениям или просто потому, что при определенном размере предприятия создание этой функции или подразделения неэффективно. Специалисты выделяют четыре этапа развития кадровых функций в малом бизнесе [61, с. 389]:

- поэтапно-пассивная модель – предприятие не имеет конкретных планов развития и ограничивается исключительно теми административными действиями, которые требуются «по закону»;
- поэтапно-реактивная модель – происходит расширение функций административного персонала в ответ на обычные кадровые потребности организации;

– поэтапно-активная модель – удовлетворения текущих кадровых потребностей организации уже недостаточно, также необходимо предвидеть и предотвращать эти потребности. Целью является оптимальной использование существующих кадровых ресурсов с целью реализации корпоративной стратегии;

– этапно-проактивная модель – функция персонала понимается очень широко – она также включает создание потребностей в области управления человеческими ресурсами. Лицо, ответственное за управление человеческими ресурсами становится членом самого узкого круга высшего руководства организации и участвует в создании ее стратегии. Кадровая стратегия становится такой же важной, как финансовая или производственная.

Анализ научных публикаций на тему данного диссертационного исследования позволяет говорить о том, что лояльность сотрудников часто путают с другими понятиями. Примером может служить удовлетворенность сотрудников, которая (в отличие от лояльности) не связана с повышением производительности труда. Еще одной подобной концепцией является вовлеченность сотрудников, которая сегодня часто выходит на первый план – как будто вовлеченность отодвигает лояльность на задний план как устаревшую и непригодную предшественницу [66, с. 481].

Однако, эти два понятия отличаются друг от друга. Вовлеченность – это скорее энтузиазм по отношению к конкретной задаче или работе, а не долгосрочное отношение к организации, связанное с намерением остаться в ней надолго [84].

Проблема в том, что в настоящее время понятие лояльности изменилось, и его трудно понять как категорию. Необходимо создать новую концепцию лояльности для сотрудников небольших компаний (предприятий малого бизнеса), которая отражала бы типичные проявления современной эпохи цифровизации и инновационного развития общества. В этом случае концепция лояльности становится основой для действий руководителей

малых предприятий по управлению персоналом и развитием собственных организаций.

Рассматривая понятие лояльности, применительно к предприятиям малого бизнеса, следует обратиться к трудам Фредерика Ф. Райхельда, который известен своими исследованиями и статьями о бизнес-модели и маркетинге лояльности и является создателем Системы управления Net Promoter (NPS). Райххолд Ф. написал несколько книг о лояльности, автор рассматривал не только лояльность сотрудников, но и лояльность других партнеров предприятий малого бизнеса, например, клиентов и поставщиков [55]. Хотя Райхфельд не уделяет особого внимания теориям и историческому развитию лояльности, он на многих примерах и графиках доказывает, что лояльность сотрудников важна и полезна для предприятия малого бизнеса.

Другим автором, который уделит особое внимание лояльности персонала малого бизнеса является Д. Дюркин. Автором сформированы принципы лояльности, и автор отметила в книге «Преимущество лояльности» как преданность сотрудников компании естественным образом выливается в превосходное обслуживание клиентов, которое затем формирует лояльность к бренду. В основе теории Д. Дюркин представлена среда, вдохновляющую на лояльность к компании, автор указала на необходимость создания видения и ценности компании [87].

Однако, не существует всеобъемлющего и краткого руководства, которое связывало бы теорию, историческое развитие и принципы формирования лояльности сотрудников и, таким образом, позволяло бы за короткое время понять проблему лояльности сотрудников в максимально широком контексте.

Определим лояльность сотрудников предприятий малого бизнеса как отношение сотрудников к организации, проявляющееся в намерении оставаться в организации и прилагать все больше усилий для повышения эффективности своей работы, предпосылкой чего является вера и принятие ценностей и целей организации.

Насколько такой подход выгоден для малого бизнеса, можно понять, обратившись к особенностям этих предприятий. Если сотрудники лояльны, у них значительно ниже риск добровольного ухода, а уход сотрудника малого предприятия обходится компании очень дорого – каждый сотрудник крайне важен с учетом небольшой численности персонала и стабильность сотрудников приносит организации много существенных преимуществ.

Лояльные сотрудники прилагают все больше усилий на благо организации, верят в ценности и цели организации и ее продукты - они являются источником положительных отзывов для потенциальных новых клиентов и в целом улучшают репутацию компании, работают более продуктивно и явно обеспечивают лучшее обслуживание клиентов, а значит, являются источником более высокой прибыли. следует отметить, что прибыль – это основная цель работы предприятия малого бизнеса, что отмечается в Уставе каждой такой организации.

Понятно, что чем дольше сотрудник работает на определенном рабочем месте, тем лучше и быстрее он справляется со своими рабочими задачами. Со временем каждый найдет способ организовать свою работу и максимально упростить ее, где найти рабочие инструменты или необходимую информацию. Для этого он уже знаком с работниками организации, поэтому знает, к кому и с какой целью обратиться в случае необходимости, а также знает наиболее подходящие и быстрые каналы связи. Проще говоря, сотрудник, проработавший в компании долгое время, работает более эффективно. Помимо коллег и руководителей, работник может также познакомиться с некоторыми заказчиками, заказчицами и поставщиками или сервис-провайдерами и поддерживать с ними хорошие отношения. Это лишь некоторые из положительных сторон работы на длительный срок. Если, кроме того, этот сотрудник продуктивен и не появляется на рабочем месте только для того, чтобы получить зарплату за то время, которое он там проводит, то для организации малого бизнеса является неблагоприятной новостью, когда он объявляет о своем уходе из компании.

В качестве основных подходов к исследованию лояльности сотрудников организации в сфере малого бизнеса можно выделить:

- поведенческий,
- установочный.

В контексте поведенческого подхода лояльность представляет собой готовность сотрудника оставаться в компании, стремление сохранить связь с организацией или позитивное поведение, выходящее за рамки официальных требований. Уровень лояльности определяется как результат взаимосвязи между затратами и вознаграждениями, связанными с принадлежностью к определенной профессии или организации.

Подход, основанный на установке, определяет лояльность как эмоциональную реакцию, включающую заботу и беспокойство за компанию и коллег, чувство принадлежности, взаимозависимость или доверие. Подход на основе установки предполагает, что лояльность формируется через сочетание предыдущего опыта работы, восприятия организации и индивидуальных характеристик личности. В результате объединения этих факторов возникают положительные эмоции по отношению к компании, которые в конечном итоге превращаются в лояльность. Некоторые исследователи рассматривают лояльность как благоприятную эмоциональную реакцию на организацию, включая ее цели и ценности.

Рассматривая лояльность персонала малого предприятия, следует отметить взаимосвязь понятий вовлеченность, удовлетворенность и лояльность персонала.

Автор А.И. Гурин рассматривает взаимосвязь понятий «вовлеченность», «удовлетворённость» и «лояльность» персонала [13]. В том числе, автор рассмотрел особенности лояльности персонала малого бизнеса, указав на тесную связь понятий, представленную на рисунке 1.

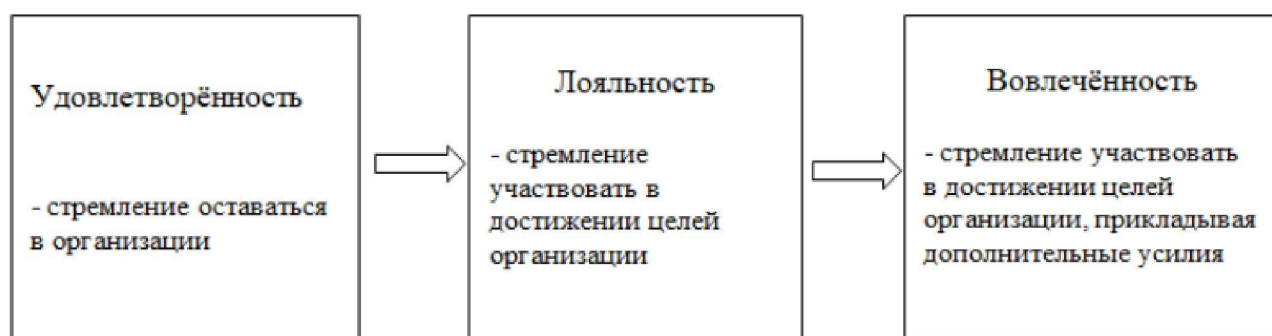


Рис. 1. Причинно-следственная связь понятий лояльности, удовлетворенности и вовлеченности персонала в организациях малого бизнеса

Для предприятий малого бизнеса предлагается следующая структура лояльности, представленная на рисунке 2.

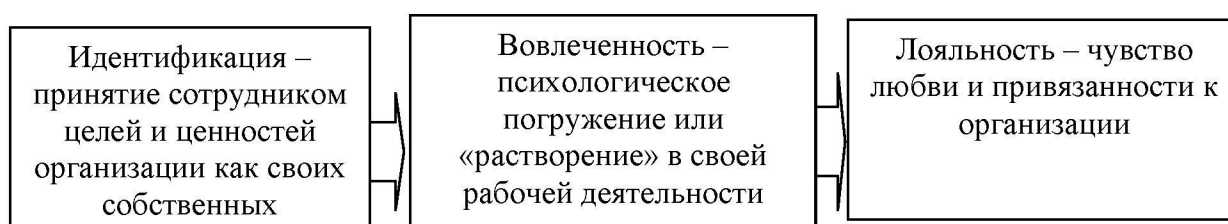


Рис. 2. Компоненты лояльности персонала предприятия малого бизнеса

А различные подходы к исследованию лояльности обобщим и сформируем некую модель исследования лояльности персонала предприятия малого предпринимательства, представим ее в виде схемы на рисунке 3.

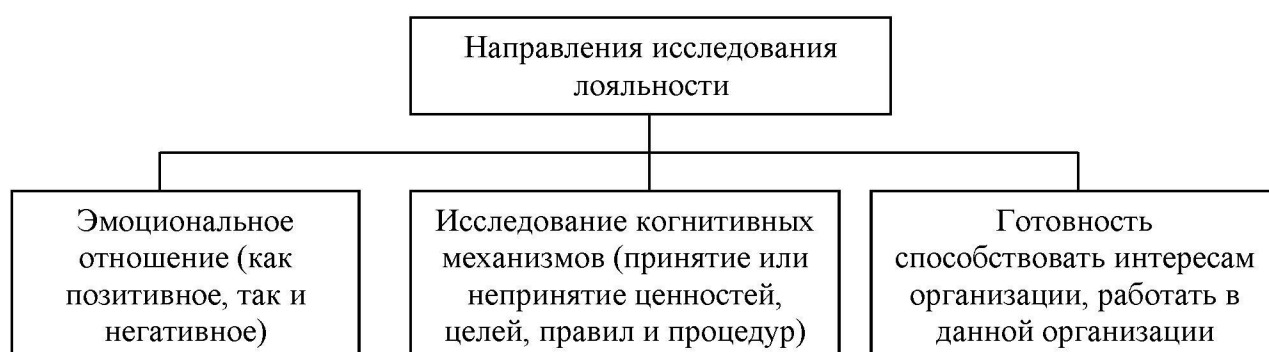


Рис. 3. Направления исследований лояльности персонала малого предприятия

Эта структура соответствует концепции социально-психологической установки, которая включает в себя эмоциональные, когнитивные и поведенческие аспекты. Эмоциональная составляющая отражает чувства и эмоции, которые человек испытывает по отношению к организации. Когнитивная составляющая связана с пониманием и принятием ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и других аспектов организации. Поведенческая (интенциональная) составляющая включает готовность прилагать усилия в интересах организации.

При формировании лояльности персонала малого предприятия следует учесть следующие факторы.

В небольших компаниях каждый сотрудник обычно несет большую ответственность, чем их коллеги в крупных компаниях. Здесь важно быть готовым к выполнению разнообразных задач и обязанностей, так как структура работы часто не так строго регламентирована, как в больших компаниях. Вместо того чтобы полагаться на жесткие правила, здесь каждый сотрудник ориентируется на цели компании и задачи, которые нужно решить.

Малые предприятия отличаются высокой производительностью труда по сравнению с крупными компаниями из-за их небольшой численности сотрудников. Это означает, что руководство малого бизнеса активно фокусируется на повышении эффективности работы персонала при определении стратегических целей и разработке планов. Благодаря близкому взаимодействию всех сотрудников на малых предприятиях, каждый работник находится под пристальным вниманием своего руководителя, что способствует тесному сотрудничеству в ходе рабочего процесса.

Благодаря своим компактным размерам и особенностям рабочей деятельности, малые коллективы обеспечивают более гибкое управление организацией и создают условия для индивидуального контроля над производительностью каждого сотрудника. Важно отметить, что в таких условиях конечные результаты работы становятся видны почти мгновенно, и

вклад каждого члена команды остается заметным, не растворяясь в общем потоке, как это иногда бывает на крупных предприятиях. Таким образом, можно сделать вывод, что общая эффективность компании зависит от продуктивности каждого ее отдельного сотрудника.

Большинство специалистов указывают на то, что для укрепления лояльности персонала на малых предприятиях важно создать благоприятную рабочую атмосферу, где каждый сотрудник чувствует себя ценным и важным членом команды [42, с. 10]. Это можно достичь путем организации корпоративных мероприятий, обучения и развития персонала, а также создания системы поощрения и признания достижений сотрудников. Не менее важным фактором является установление открытого и прозрачного общения внутри компании. Руководство должно быть готово выслушать мнение сотрудников, рассмотреть их идеи и предложения, а также информировать о ключевых решениях и изменениях в компании. Это способствует формированию доверия со стороны сотрудников и укреплению связей между коллективом [6, с. 323].

Еще одним важным аспектом укрепления лояльности персонала на малых предприятиях является обеспечение возможностей для профессионального и карьерного роста. Сотрудникам важно видеть перспективы развития в компании, чтобы быть мотивированными на достижение высоких результатов и оставаться верными компании на долгосрочной основе.

1.3. Возможности организационного консультирования в целях повышения лояльности сотрудников организации

Рассматривая возможности организационного консультирования в целях повышения лояльности сотрудников организации, следует выделить следующее определение данного понятия: «организационное консультирование – это комплекс мероприятий, направленных на изучение

процессов внутри коллектива, происходящих в организации с целью выявления основных проблем в функционировании компании и нахождение внутреннего потенциала и ресурсов для эффективного решения этих проблем» [44].

Организационное консультирование – это целенаправленная деятельность, имеющая четко определенные цели [88]. Целями этого процесса являются следующие:

- способствовать изменениям в поведении, повышение адаптивных навыков;
- повышение качества процесса принятия решений;
- улучшать взаимоотношения;
- помощь в раскрытии потенциала клиента.

Таким образом, влияние консультанта на клиента осуществляется целенаправленно с целью постановки точных целей. Это действие называется намеренным. Четкое определение цели – неизбежный и очень важный этап в процессе консультирования. Цели можно разделить на:

- общие;
- конкретные.

Конкретные цели напрямую зависят от проблемы, ситуации, в которой находится клиент, а также от его личности и психологического состояния.

Согласно мнению Ю.В. Казаковой, организационное консультирование направлено на достижение следующих основных целей:

- адаптировать клиента к таким условиям, чтобы он лучше познал себя и смог осознать как свои сильные, так и слабые стороны,
- оказание помощи клиенту в уточнении и формулировании краткосрочных и долгосрочных личных целей,
- помощь в поиске причины проблемы клиента и попытке ее реалистичного решения,

- помогать клиенту всегда действовать свободно при решении проблемы и, прежде всего, быть готовым принять все последствия, которые влекут за собой его решения,

- подведение клиента к позитивной оценке не только себя, но и окружающих его людей в коллективе для обретения уверенности в себе и способности доверять другим [58, с. 83].

Учитывая приведенные определения, рассматривая организационное консультирование говорят о его возможностях и целях, принципах, этапах процесса организационного консультирования и, в конечном итоге, модели организационного консультирования.

Возможности организационного консультирования для повышения мотивации заключаются в том, чтобы наилучшим образом использовать все имеющиеся ресурсы организации, организуя их в наиболее логичную и выгодную для организации систему [1].

Процесс организационного консультирования может касаться общей деятельности организации или фокусироваться на конкретных аспектах деятельности. Например, консультанты могут обратиться к корпоративной культуре и процедурам, регулирующим отношения внутри коллектива организации, рассмотреть вспомогательные функции организации. Может быть проведена оценка работы группы руководителей организации и ее эффективность. Организационный консультант может внимательно изучить то или иной процесс, в том числе то, как улучшить эффективность деятельности. Во всех случаях консультант будет пытаться выявить сильные стороны системы управления малым бизнесом, а также выявить любые присущие ей недостатки в текущей деятельности [50].

Исследование возможностей организационного консультирования требует междисциплинарного подхода, так как его возможности касаются таких дисциплин как менеджмент, психология, экономика, право и другие научные дисциплины. Лояльность персонала рассматривается кадровым менеджментом и психологией, а в качестве одной из возможностей

организационного консультирования можно выделить возможность повышения лояльности сотрудников. Инструменты организационного консультирования, в том числе, призваны формировать лояльность как доброжелательное, искреннее, корректное и уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам и их действиям, в целом к компании [41, с. 105].

На рисунке 4 представлены несколько задач организационного консультирования в процессе формирования лояльности с учетом междисциплинарного подхода.

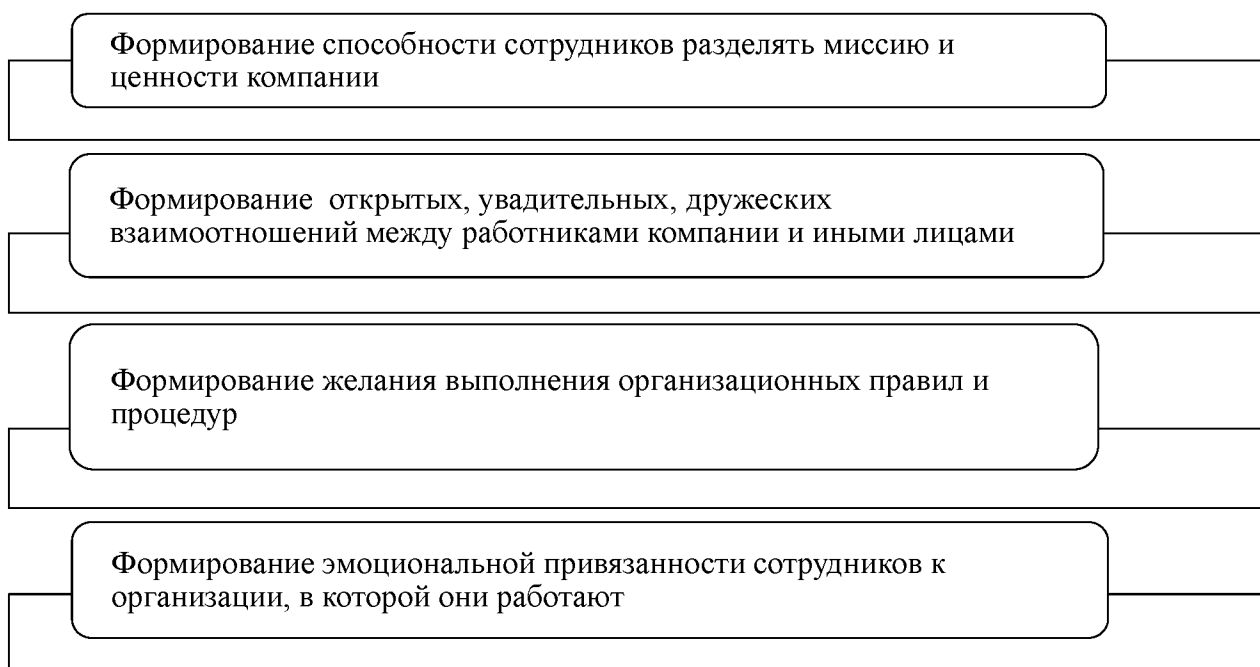


Рис. 4. Задачи организационного консультирования в процессе формирования лояльности с учетом междисциплинарного подхода

Возможности организационного консультирования связаны с необходимостью создания благоприятного психологического климата в организации. Например, специалисты отмечают, что для аффективной лояльности персонала особое значение приобретает благоприятный психологический климат в организации, а именно этот климат может быть сформирован в значительной степени при помощи организационного

консультирования. Возможности организационного консультирования для формирования разных видов лояльности представлены на рисунке 5.

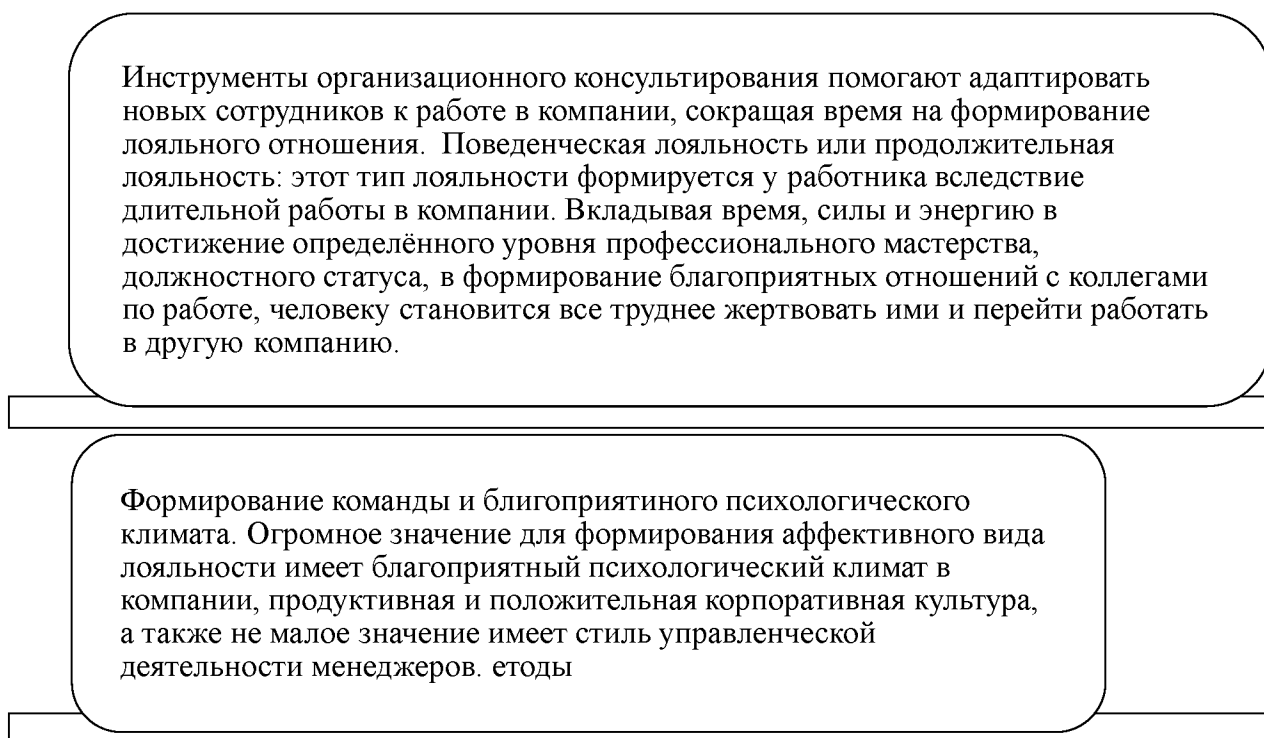


Рис. 5. Возможности организационного консультирования для формирования разных видов лояльности

Лояльность персонала и их чувство принадлежности компании важны, так как позволяют сотрудникам быть более эффективными. Специалисты отмечают, что найм опытных и квалифицированных работников очень важен, но еще большее значение имеет способность организации формировать лояльный персонал [56, с. 245]. Это особенно важно для целей данного исследования, так как выявлена тесная взаимосвязь уровня лояльности персонала и наличие психологических проблем. Специалистами описаны особенности психологического благополучия сотрудников с разным уровнем лояльности [33, с. 102].

Как показывают данные рисунка 5, наиболее значимы инструменты организационного консультирования для формирования аффективной лояльности. Аффективная лояльность или эмоциональная приверженность,

преданность – люди, которые имеют высокую степень аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании из-за положительных и приятных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и фундаментальными ценностями компании, принципами, которых придерживается данная компания, желанием претворить в жизнь свою миссию.

Благодаря организационному консультированию могут быть сформированы разные уровни лояльности. Уровень лояльности – это показатель удовлетворенности и качества отношений между работниками и администрацией, характеристика степени доверия подчиненных руководителям [20, с. 25]. Одним из первоначальных импульсов, подчеркнувших важность лояльности сотрудников, была необходимость удержать клиентов, которые будут удовлетворены продуктами компании и останутся лояльными к ним в будущем. Для этого требуется, прежде всего, позитивный настрой со стороны сотрудников, выстраивание отношений между клиентом и сотрудником.

Можно предположить, что лояльность в сочетании с целеустремленностью приведут к добросовестному подходу к выполнению работы, более высокому уровню трудовых усилий. В связи с чем, важно выделить формы организационного консультирования, направленные на повышение гибкости и адаптивных способностей компании в целях повышения лояльности.

С этой целью обратимся к трудам Л.В. Оконечниковой [49], которая рассматривает инструменты организационного консультирования (рисунок 6).



Рис. 6. Формы и виды организационного консультирования в целях повышения лояльности

Автор выделила два основных направления организационного консультирования: экспертное, обучающее. На основе рис. 6 рассмотрим формирование уровней лояльности персонала в виде таблицы 1, на которые указывает российский психолог К. В. Харский [76] при помощи форм и видов организационного консультирования, которые выделяет Л.А. Оконечникова.

Таблица 1. – Формы и виды организационного консультирования для формирования различных уровней лояльности

Уровень лояльности работников компании	Характеристика уровня лояльности по К.В. Харскому	Формы и виды организационного консультирования
Первый уровень	Лояльность на уровне внешних атрибутов. Внешние атрибуты не позволяют их обладателю открыто демонстрировать нелояльное поведение. Пока внешние атрибуты видны, человек будет представлять ожидаемое поведение.	Анализ ситуации. Структурирование проблем. Поиск решений, рекомендаций Тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений
Второй уровень	Лояльность на уровне поступков, поведения. Для поддержания поведенческой лояльности работников не нужны особые усилия и ресурсы. Такие сотрудники соблюдают правила сами, но не мешают другим их нарушать. Они не стремятся развиваться, жертвовать собой ради компании или поддерживать изменения. Большинство компаний удовлетворяется именно таким уровнем лояльности персонала.	Анализ ситуации, Структурирование проблем Поиск решений, рекомендаций Тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений
Третий уровень	Лояльность на уровне способностей означает наличие определенных умений и возможность демонстрировать нужное поведение. Такой работник полезен компании, способен выявлять проблемы, предлагать решения и заботиться о её будущем.	Анализ ситуации, Структурирование проблем Поиск решений, рекомендаций. Тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений Деловые игры

Окончание таблицы 1

Уровень лояльности работников компании	Характеристика уровня лояльности по К.В. Харскому	Формы и виды организационного консультирования
Четвёртый уровень	Лояльность на уровне ценностей и убеждений. Сотрудники, лояльные на данном уровне, заботятся о благе своей компании, более ответственны и не терпят нарушения правил со стороны других работников. Лояльные работники, руководствуясь чувством сопричастности и верности, более легко переносят трудные времена для компании и остаются работать.	Анализ ситуации, Структурирование проблем Поиск решений, рекомендаций Тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений Деловые игры Эскизное проектирование каких-либо изменений и инноваций
Пятый уровень	Лояльность на уровне идентичности. Самый высший уровень лояльности определяется идентичностью. В данном случае лояльность в наименьшей степени будет зависеть от уровня вознаграждения. Сотрудник с таким уровнем лояльности максимально эффективен и мотивирован и поэтому будет связывать свою жизнь с компанией.	Анализ ситуации, Структурирование проблем Поиск решений, рекомендаций Тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений Деловые игры Эскизное проектирование каких-либо изменений и инноваций

Успех трансформации компании определяется прежде всего людьми и их поведением. Правильная мотивация сотрудников – залог успешного внедрения любых технологий. Организационное консультирование развивает лидерские качества, личную ответственность и продуктивность, помогая сотрудникам осознать влияние своего поведения на компанию.

Ключ к успеху – создание корпоративной культуры, поддерживающей инновации, открытость и адаптацию. Важно вовлекать всех сотрудников в процесс принятия решений, обеспечивая прозрачность и понимание общей стратегии. Это укрепляет доверие, снижает риски дезинформации и стимулирует активное участие каждого сотрудника в преобразованиях.

Понятие лояльности в психологической науке подробно рассмотрено выше, однако, сущность этого явления важна при выявлении техник, приемов и подходов к ее формированию.

Так, в научных публикациях высказывается мысль о сути системы лояльности сотрудников, которая заключается в том, чтобы стимулировать и мотивировать сотрудников трудиться более эффективно. «Когда сотрудники высоко стимулированы на работу, они, как правило, прилагают максимум усилий для выполнения поставленных перед ними задач, и он гораздо больше интересуется работой» [59, с. 106].

В задачи менеджмента в организации входит формирование системы мотивации и стимулирования, а формирование высокого уровня лояльности является подзадачей этих процессов. В связи с чем, важно исследовать когнитивные аспекты формирования лояльности сотрудников организации, так как следует учесть личностные особенности отдельных сотрудников, их профессиональные роли и другие аспекты.

Отметим, что для достижения целей настоящей работы рассматриваем только организационную лояльность, то есть лояльность персонала организации. Имеется еще такое понятие как клиентская лояльность, которая специалистами рассматривается значительно чаще и в основе которой лежит

поведение покупателей, заказчиков и клиентов по отношению к организации, бренду, товару или услуге.

Выделим основные подходы к формированию организационной лояльности сотрудников. Согласно определению, лояльность представляет собой доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное эмоционально окрашенное отношение работника к организации и ее сотрудникам, желание быть полезным, нужным, предупреждать об опасности [22]. На основе данного понимания можно выделить ряд подходов к формированию лояльности среди сотрудников, которые представлены на рисунке 7.



Рис. 7. Основные подходы к формированию лояльности персонала организации

Наиболее распространённым подходом к формированию лояльности является мотивационный (рисунок 7), основанный на создании системы стимулирования персонала. Его суть заключается в признании заслуг

сотрудника и уважении к нему как к профессионалу. Осознавая ценность своего труда, сотрудники проявляют более высокую мотивацию и преданность компании. Практическая реализация подхода включает материальное стимулирование (премии, доплаты) и удовлетворение потребностей в самореализации.

Мотивационный подход тесно связан с рациональным, который строится на взаимовыгодных условиях: организация получает высокоэффективный персонал и прибыль, а сотрудники – возможности для удовлетворения своих потребностей. Обязательным условием успешного применения обоих подходов является высокая степень удовлетворённости обеих сторон трудовых отношений.

Сотрудники, обладающие рациональным видом лояльности, остаются в компании благодаря таким факторам, как:

- конкурентоспособная зарплата, если работник получает достойное вознаграждение за свои усилия, он будет более склонен оставаться в организации;
- социальные гарантии, которые характеризуются наличием медицинской страховки, пенсионных программ, программ обучения и переобучения, других социальных льгот;
- возможности карьерного роста, как и перспективы продвижения по службе играют важную роль в формировании рациональной лояльности.

Рациональная лояльность, основанная на мотивационном подходе, формирует у сотрудника привычное поведение, при котором он осознает выгоды своего положения в организации, работает с требуемой эффективностью и не планирует её покидать в обозримом будущем.

Ключевую роль в формировании такой лояльности играет когнитивный аспект: важно, чтобы сотрудник полностью понимал систему мотивации, осознавал свои преимущества и чувствовал удовлетворение своих потребностей.

Хотя рациональная лояльность может быть достаточно стабильной, она подвержена изменениям при появлении более выгодных внешних предложений. Например, профессионал высокого уровня может рассмотреть переход к конкуренту, если тот предложит существенно лучшие условия.

Таким образом, рациональная лояльность представляет собой первый и базовый уровень приверженности сотрудника. В развитой системе можно выделить три уровня лояльности (рисунок 8), где наивысшим является преданность компании. На этом уровне отношение сотрудника к работе выходит за рамки рациональной выгоды и эмоциональной привязанности, представляя собой феномен, который невозможно объяснить ни чисто практическими соображениями, ни только эмоциональными факторами.

Рациональная лояльность характеризуется тем, что сотрудника устраивает его работа, его зарплата, положение дел в компании, сама компания. Сотрудник все трезво взвесил, сравнил свою ситуацию с ситуацией других сотрудников в других компаниях или аналогичных специалистов, известных ему на рынке труда, и понял, что, да, он хорошо устроился, его все устраивает, он удовлетворен.

Эмоциональная лояльность характеризуется состоянием сотрудника организации, когда имеет место избыточная мотивация. Эмоция является проявлением избыточной мотивации. вовлеченность - это как раз тот случай. Человеку настолько не все равно, что с его компанией, человек настолько вовлечен в жизнь, в дела компании, в ее проблемы, в ее сложности и в ее успехи, что он, в общем, живет с довольно сильными эмоциями - он вовлечен.

Приверженность начинается с эмоции. Именно эмоциональное состояние является спусковым триггером для того, чтобы возникла приверженная лояльность, но, развиваясь, приверженность переходит в сферу уже больше, чем эмоциональную, - в сферу духовную, в своей высшей точке представляя в форме преданности компании, своему профессиональному долгу

Рис. 8. Уровни формирования лояльности персонала организации

Опираясь на представленные подходы и уровни лояльности можно сформировать основные приемы, техники и методы организационного консультирования.

Несомненно, для формирования рациональной лояльности используются кадровые и управленческие технологии, связанные с удовлетворением потребностей персонала. Понятие технологии в управленческом консультировании представляет собой некую совокупность методов, способов, приемов реорганизации предмета труда в продукт труда с использованием определенных технических и программных средств, а также установленную последовательность действий, этапов, фаз, операций, переходов, выполняющих в практике данное преобразование [80, с. 208]. Структуру технологии в управленческом консультировании можно рассмотреть на рисунке 9.



Рис. 9. Структура технологии в консультировании [80]

Рассматривая методологический аппарат, важно учитывать этап организационного консультирования. Например, на разных этапах организационного консультирования важно использовать:

- диагностические методы организационного консультирования;

- аналитические методы организационного консультирования;
- методы формирования лояльности.

Так, диагностические методы организационного консультирования используются на начальном и заключительном этапах работы консультанта. Они направлены на сбор информации о состоянии компании путём наблюдения за её деятельностью, проведения индивидуальных и групповых опросов, изучения документов.

Например, М.А. Иванов отмечает, что консультирование организаций без диагностики невозможно и недопустимо и этот факт признают все консультанты, независимо от школы и направления консалтинга, которые они представляют [19, с. 57]. Автор особо выделяет технологию клиентоцентрированного подхода на диагностическом этапе. При таком подходе основу составляют методы самодиагностики.

В качестве методов организационного консультирования диагностического этапа можно выделить: интервью; опрос; проективные методы диагностики; методы организационной диагностики; наблюдение; деловая игра; экспертные оценки.

В качестве аналитических методов организационного консультирования можно выделить методы, выделенные Л.В. Оконечниковой, которые касаются углублённого анализа ситуации. Такой анализ позволит консультанту выявить истинные, глубинные причины проблем формирования лояльности сотрудников организации [49].

Другим методом, который позволит выделить проблемы на этапе диагностики – метод графа проблем. Применяется для выявления наиболее приоритетных вопросов в использовании технологии принятия управленческих решений. Работа начинается с создания матрицы проблем, при помощи которой с использованием экспертных оценок, расставленных по пятибалльной шкале, определяются причинно-следственные связи между различными аспектами формирования лояльности сотрудников.

Метод оценки приоритетов проблем даёт возможность определить приоритет вопросов с точки зрения значимости, неотложности и тенденций развития (ухудшение, улучшение) организации или её управленческой подсистемы.

На этапе диагностики анализируется уровень лояльности, в частности оцениваются рациональная и эмоциональная лояльность (таблица 2).

Таблица 2. – Методы оценки лояльности сотрудников

Лояльность	Методы
Рациональная	Методы исследования мотивации; Оценка культуры организации; Оценка условий труда; Оценка эффективности; Оценка текучести; Оценка удовлетворенности
Эмоциональная	Оценка бренда компании, репутации; Оценка восприятия; Оценка уровня вовлеченности; Оценка открытости к изменениям и нововведениям

Диагностический и аналитический этапы позволяет выявить проблемы, которые станут основой формирующего этапа организационного консультирования. Важно отметить, что методы следует использовать комплексно. Комплексный подход учитывает как индивидуальное, так и групповое организационное консультирование (таблица 3).

Таблица 3. – Комплекс методов формирования лояльности (индивидуальное организационное консультирование)

Метод	Сущность	Задачи использования метода
Индивидуальная сессия	Выявление потребностей	Во время индивидуальных сессий сотрудники могут открыто говорить о своих ожиданиях от работы и организации. Это позволяет руководству лучше понять, что именно важно для работников, и адаптировать корпоративную культуру под их потребности.

Окончание таблицы 3

Метод	Сущность	Задачи использования метода
Тренинг, упражнения	Работа с эмоциональными блоками	Часто сотрудники сталкиваются с эмоциональными трудностями, которые мешают им эффективно работать. Психолог может помочь преодолеть эти блоки, что в свою очередь способствует повышению уровня удовлетворенности работой.
Беседа, упражнения на развитие саморегуляции	Развитие навыков саморегуляции	Консультирование может включать обучение методам управления стрессом и эмоциями, что помогает сотрудникам справляться с трудными ситуациями на работе.

Индивидуальное консультирование – это один из наиболее распространенных методов работы с сотрудниками, позволяющий выявить их личные потребности, проблемы и стремления или с руководителем организации, если в его методах управления выявлены проблемы [43]. Психолог, работающий с работником, может помочь ему разобраться в своих эмоциях и чувствах, а также предложить стратегии для их управления. Особое значение приобретает консультирование руководителей организации. Руководство играет ключевую роль в формировании эмоциональной лояльности.

Психологическое консультирование может помочь руководителям развивать необходимые навыки для создания поддерживающей среды. Проведение тренингов для менеджеров по вопросам эмоционального интеллекта и управления командой позволяет им более эффективно взаимодействовать с подчиненными, а создание культуры открытости в организации способствует формированию доверительной атмосферы в коллективе [15].

Групповое консультирование – это метод, который позволяет сотрудникам делиться своими переживаниями и проблемами в безопасной и

поддерживающей обстановке. Такой подход способствует созданию атмосферы доверия и взаимопомощи (таблица 4).

Таблица 4. – Комплекс методов формирования лояльности (групповое организационное консультирование)

Лекции, презентации	Информирование сотрудников о компании, бренде, достижениях
Совместные проекты	Групповая работа над проектами может привести к росту вовлеченности, к сплоченности
Тренинги и семинары	Тренинги и семинары могут существенно повысить уровень эмоциональной лояльности сотрудников. Развитие эмоционального интеллекта помогает сотрудникам лучше понимать свои эмоции и эмоции окружающих, что способствует улучшению коммуникации и взаимодействия в команде.
	Семинары по управлению стрессом могут предоставить работникам инструменты для управления нагрузками
	Тренинги по коммуникации помогают сотрудникам научиться выражать свои мысли и чувства более конструктивно, что снижает вероятность конфликтов.
Деловые игры	Для организации могут быть разработаны деловые игры, которые позволят нивелировать психологические и организационные проблемы в зависимости от результатов диагностического этапа
Регулярные опросы	Регулярная оценка уровня эмоциональной лояльности сотрудников позволяет выявить проблемные области и своевременно реагировать на них.

Групповое консультирование помогает укрепить связи между сотрудниками, что способствует формированию сплоченной команды. Работники начинают лучше понимать друг друга и поддерживать в трудные времена.

Особое внимание в данной работе следует уделить такому методу консультирования как тренинг. Рекомендуется использовать такие виды тренингов как:

- тренинг командообразования;
- тренинг развития коммуникативных способностей.

Командная работа – ключ к успеху в современном бизнесе. Сегодняшняя рабочая среда все больше ориентирована на сотрудничество между различными подразделениями, что позволяет более эффективно использовать знания и навыки во всей организации. Совместная работа над проектами не только повышает качество результатов, но и способствует обмену опытом и инновациями. Для эффективного взаимодействия в команде важно обеспечить, чтобы отдельные сотрудники чувствовали поддержку и имели четкие роли и обязанности. Организации могут способствовать командной работе с помощью семинаров, направленных на улучшение коммуникации, инструментов обмена информацией (таких как проектные платформы или ко

Особое значение для повышения лояльности играют тренинги на развитие коммуникативных способностей. Эта форма организационного консультирования представлена на всех уровнях формирования лояльности персонала. Это связано с тем, что основой для возникновения лояльности является хорошее общение и передача информации.

Лояльность – это скорее своего рода психологический контракт между компанией и сотрудником, здесь также есть место для непонимания, для различий в ожиданиях и для последующего недовольства. Поэтому для разъяснения позиций, требований и ожиданий необходима надлежащая коммуникация. Поэтому для того, чтобы сотрудник знал, чего от него ожидают, он должен обладать четкой и понятной информацией обо всем, что касается его самого и его работы.

Руководство компании должно учитывать не только это при выборе содержания коммуникации и коммуникационных стратегий то, что он хочет

сказать своим сотрудникам, но также и это то, что хотят услышать сотрудники. Баланс интересов сотрудников и руководителей отражает, среди прочего, уважение к сотрудникам, партнерство, без которого невозможно построить лояльность.

Коммуникация между руководством и сотрудниками играет важную роль в формировании лояльности. Однако коммуникация на горизонтальном уровне также играет важную роль в создании чувства сопричастности к компании. То есть между сотрудниками и друг другом, а также системой коммуникаций в организации в целом. Задача руководства состоит в том, чтобы выбрать подходящую систему и разумное количество каналов связи. Особое место в изучении лояльности занимают внешние коммуникации. Если у компании положительный имидж, она привлечет новых сотрудников, существующие сотрудники почувствуют соответствующую гордость и их лояльность укрепится. Каждая организация должна уделять должное внимание отношениям и коммуникации с окружающей средой.

Нелестные комментарии о компании и ее сотрудниках, неподобающая презентация компании, несоблюдение корпоративной культуры, сообщение о внутренних проблемах, а иногда и вообще внутренняя информация – это пример нелояльного поведения, которое наносит ущерб имени компании. В случае четко определенных правил такое поведение также оценивается как нарушение трудовой дисциплины сотрудником. Если компания заботится о том, чтобы создать у своих сотрудников чувство сопричастности, это также влияет на ее внешний имидж. Человек, который чувствует, что он или она были активной частью организации, склонен представлять ее в хорошем свете, а не в плохом.

Из общих целей организационного консультирования можно сделать вывод, что консультант в консалтинговой деятельности всегда исходит из конкретной проблемы клиента и помогает ему более точно определить эту проблему и впоследствии найти какие-то решения. Консультационное вмешательство также идеально возможность для клиентов ставить перед

собой реалистичные цели, лучше узнать друг друга, уметь принимать друг друга, доверять друг другу и устанавливать полноценные социальные отношения.

Цели организационного консультирования можно разделить на группы, указанные на рисунке 10.

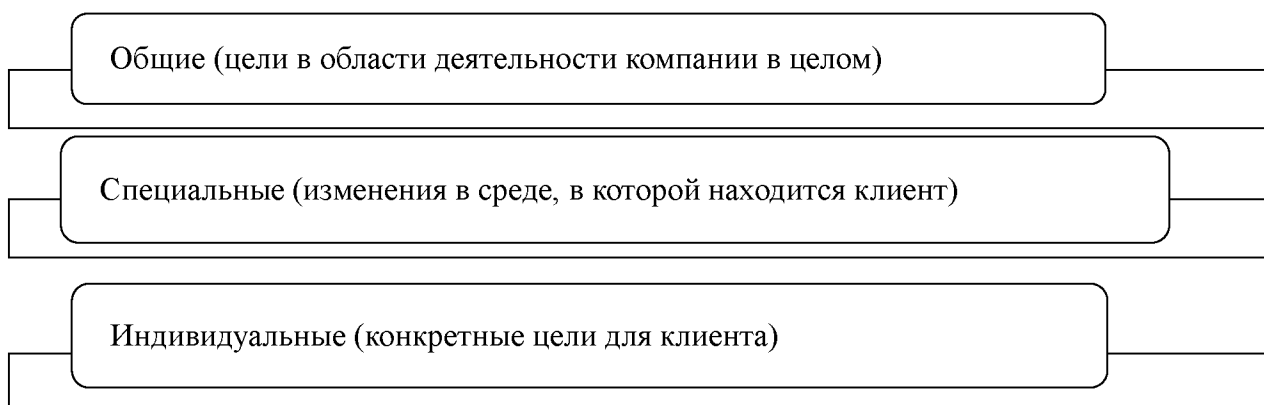


Рис. 10. Группы целей организационного консультирования

Организационное консультирование чаще всего реализуется как групповое консультирование, когда целевая группа принимает форму одной или нескольких групп с определенным количеством людей, в группах происходит обсуждение между участниками, формирование социальных ролей, обмен опытом и т.д. [36]. Однако, с учетом выделенных целей возможно организационное консультирование на основе индивидуальной формы. То есть, при организационном консультировании возможна такая форма как индивидуальное консультирование [43]. Этот вид консультирования ориентирован только на одного клиента, который вступает с консультантом в процесс консультирования.

В процессе организационного консультирования реализуются определенные принципы, которых необходимо придерживаться для достижения положительных результатов, а также для облегчения процесса консультирования (рисунок 11).

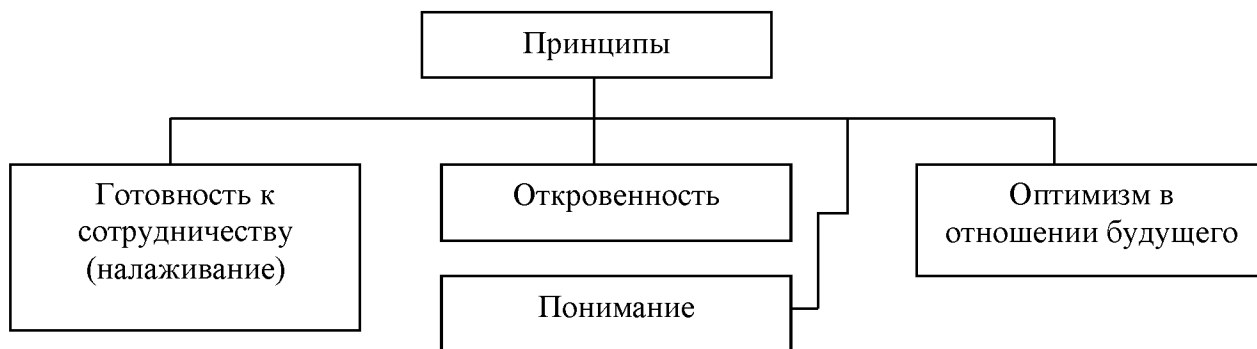


Рис. 11. Принципы организационного консультирования

Налаживание сотрудничества. Для того чтобы собеседование состоялось, клиент должен быть готов к сотрудничеству. Это сотрудничество между консультантом и клиентом (клиентами), а также между отдельными участниками процесса консультирования.

Откровенность. На собеседовании консультант всегда должен быть правдив, даже в ситуации, когда это не очень приятное общение. Поэтому консультант говорит правду скупно и с некоторой осторожностью, но всегда искренне.

Оптимизм в отношении будущего. Оптимизм и перспектива, с которыми консультант смотрит в будущее, вселяют надежду, которая укрепляет клиента в нынешней сложной ситуации. Поэтому совет также должен вселять оптимизм, но не ложный и не преувеличенный.

Понимание. Для того чтобы помощь консультанта была действительно полезной, он должен задействовать весь свой опыт и знания, чтобы прийти к пониманию проблемы клиента.

Этапы процесса организационного консультирования представлены на рисунке 12 [5]. В ходе психологического собеседования консультанты не используют только одно конкретное направление консультирования, они также применяют его теоретические принципы и действуют в соответствии с определенными структурами. Продолжительность каждого этапа зависит от конкретной ситуации.

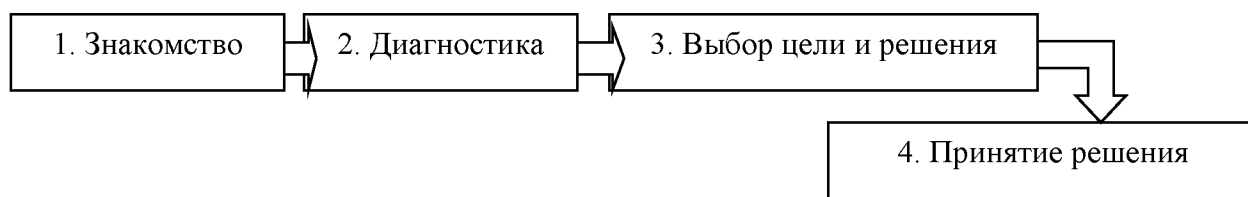


Рис. 12. Основные этапы организационного консультирования [51]

Этап 1. Знакомство. На этапе знакомства речь идет в первую очередь о получении базовой информации о группе клиентов и отдельном клиенте, которая поможет в дальнейшей диагностике. Самое главное – это создать позитивные отношения и взаимное доверие между группой и консультантом. Если между участниками установятся доверительные отношения, процесс может перейти ко второму этапу.

Этап 2. Диагностика. На втором этапе консультант сосредотачивается на выявлении проблемы организации и отдельных сотрудников. На самом деле, это не обязательно должна быть проблема, вполне возможно, что руководитель, например, не хочет раскрывать проблему. Однако, чаще всего, руководитель даже не осознает своей главной проблемы и интерпретирует свои трудности совершенно по-другому. Важно понимать, как руководитель переживает свою проблему, в то время как консультант должен постоянно думать об эффективности консультирования. Это означает, что он в какой-то степени зависит от того, что руководитель готов ему рассказать. Консультант использует различные методы диагностики, которые помогают ему прояснить реальность решаемой проблемы. Этап завершается в тот момент, когда консультант сообщает о проблеме, и руководитель может понять и принять ее, принять истинные причины своих проблем.

Этап 3. Выбор цели и решения. Выбор цели и альтернативных решений зависит от результатов диагностики. Консультант совместно с руководителем подходит к определению конкретной цели консультационного процесса. В дополнение к этой цели они совместно определяют дальнейший путь. Задача консультанта – предложить

конкретные альтернативы решениям, которые содержат индивидуальные шаги и соответствуют возможностям, условиям, ситуации, а также особенностям организации.

Этап 4. Принятие решения. Руководитель должен сам решить, хочет ли он продолжать процесс консультирования, используя заранее выбранные процедуры и альтернативы. Важно, чтобы он воспринимал эти практики как с ментальной, так и с эмоциональной точки зрения. Помощь консультанта также очень важна на данном этапе, но скорее в виде поддержки и мотивации руководителя организации, само решение полностью зависит от принятия управленческого решения. Задача консультанта состоит в том, чтобы проинформировать руководство организации обо всех индивидуальных альтернативах решения, как о преимуществах, так и о возможных негативных последствиях (например, о временных затратах). Консультант должен уважать свободу принятия решений руководителем при любых обстоятельствах.

Этап 5. Поддержка клиента консультантом. На последнем этапе консультант обучает руководителя овладению выбранными техниками. Затем консультант оценивает индивидуальные результаты, обращает внимание на прогресс, достигнутый клиентом в процессе консультирования, и сопровождает его, чтобы он постепенно становился независимым. Если группировка выбранных методик не приводит к желаемым результатам, вполне вероятно, что на одном из предыдущих этапов произошла ошибка, поэтому в этом случае необходимо вернуться к отдельным этапам и исправить ошибки.

На последнем этапе речь идет об управленческом консалтинге. Роль управленческого консалтинга заключается в том, чтобы помочь руководителям при необходимости усовершенствовать методы управления. Консультантом может быть как отдельный человек, так и вся команда консалтинговой компании [69].

Предполагается, что консультанты передадут сотрудникам клиента специальные знания и навыки и научат их самостоятельно справляться с поставленными задачами на практике. Очень часто они выступают в роли «агента изменений», то есть того, кто планирует и внедряет организационные изменения (например, внедряет новые методы, оптимизирует системы). Они могут даже быть временно назначены на руководящую должность или стать частью персонала клиента на ограниченный период времени, что избавляет от необходимости вести переговоры о долгосрочных трудовых отношениях, поскольку консультант покидает организацию сразу после завершения своей работы [71, с. 493].

Для того чтобы повысить уровень лояльности персонала предприятия малого бизнеса, организационный консалтинг часто опирается на ряд инструментов. Например, в качестве такого инструмента выступает дополнительное обучение, связанное с взаимодействием с подчиненными, включая разрядку напряженных ситуаций, управление конфликтами в организации, это может быть обучение тому, как профессионально управлять личными эмоциями, даже если руководитель организации ведет себя не профессионально.

На рисунке 13 представлена модель системы организационного консультирования в организации малого предпринимательства.

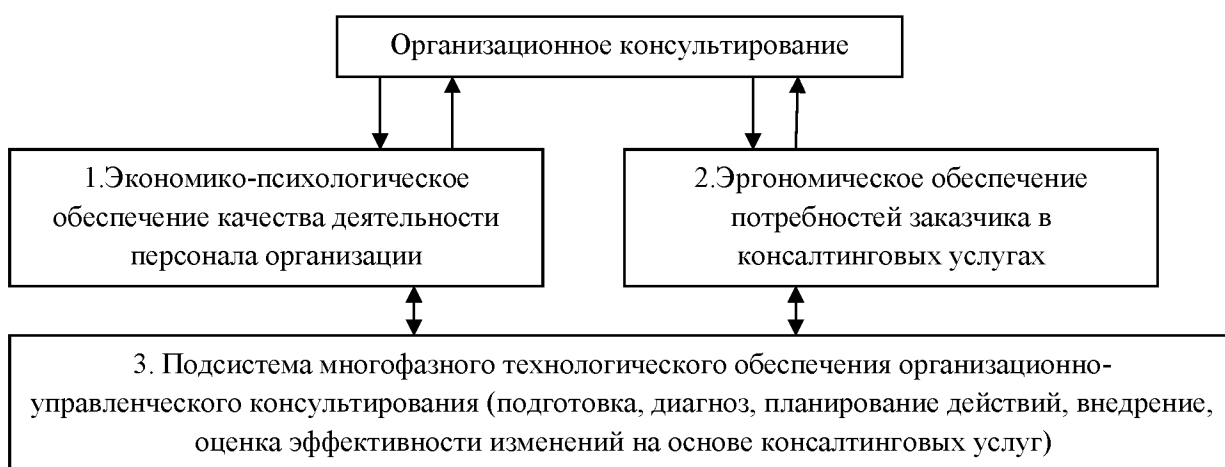


Рис. 13. Модель системы организационного консультирования в организации

Специалисты рассматривают совершенствование системы развития и использования персонала предприятий малого бизнеса в условиях нестабильной и сложной внешней среды, в связи с чем, консультант дает рекомендации руководителю на основе междисциплинарного подхода [14].

Организационное консультирование персонала малого бизнеса может также затрагивать вопросы, отличные от квалификации сотрудников и совершенствование навыков коллектива и другого персонала организации [38]. В конечном счете, организационное консультирование предлагает план по улучшению функционирования предприятия малого бизнеса. Руководители бизнеса совместно с заместителями могут затем определить, хотят ли они реализовать все или часть предложений, сделанных консультантом, и при необходимости определить приоритетность этих предложений [72, с. 457].

Когда принимается решение о том, какие изменения произойдут, для консультанта нет ничего необычного в том, чтобы продолжать работать с коллективом организации для реализации изменений. По этой причине общий процесс организационного консультирования может длиться несколько месяцев или даже лет.

Деятельность консультанта, как и любая другая деятельность, нуждается в развитии и совершенствовании. Поэтому на современном этапе все чаще усилия организационных консультантов направляются именно на повышение конкурентоспособности организации и качества работы персонала. Повышение уровня лояльности персонала с учетом возможностей организационного консультирования зиждется на использовании системного подхода, который является той базой, которая может быть использована организационным консультантом.

Выводы по Главе 1

Теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования позволяет сделать следующие выводы.

1. Термин «лояльность» изначально имел политический оттенок («верность законам государства»). Лояльность сотрудников проявляется в их удовлетворённости работой, высокой вовлечённости и преданности делу. На этот феномен влияют множество факторов, включая условия труда, уровень оплаты, психологический климат в коллективе и возможности карьерного продвижения. Специалисты также отмечают особенности формирования лояльности персонала в разных сферах деятельности, подчёркивая влияние таких аспектов, как размер предприятия. На основании анализа научных публикаций, мы предлагаем следующее авторское определение: лояльность сотрудника – это его отношение к организации, выражающееся в намерении оставаться в ней и прилагать повышенные усилия в её пользу, что обусловлено верой и принятием ценностей и целей данной организации.

2. Изучение проблемы повышения лояльности сотрудников малого предпринимательства выявило ряд специфических факторов. Малые предприятия отличаются следующими особенностями:

- в небольших компаниях каждый сотрудник, как правило, несёт большую ответственность по сравнению с коллегами в крупных организациях;
- малые предприятия часто демонстрируют высокую производительность труда за счёт меньшей численности персонала;
- близкое взаимодействие всех сотрудников способствует тесному сотрудничеству и нахождению каждого работника под пристальным вниманием руководителя;
- компактные размеры коллектива обеспечивают более гибкое управление и создают условия для индивидуального контроля над производительностью;

– конечные результаты работы видны почти мгновенно, и вклад каждого члена команды остаётся заметным, не теряясь в общем потоке.

Таким образом, общая эффективность компании напрямую зависит от продуктивности каждого отдельного сотрудника. В связи с этим, возможности организационного консультирования для повышения лояльности сотрудников малых предприятий становятся особенно актуальными. Цели этого процесса включают: способствование изменениям в поведении и повышению адаптивных навыков сотрудников, улучшение качества принятия решений руководителем, совершенствование взаимоотношений внутри коллектива и помощь в раскрытии потенциала каждого сотрудника. В итоге, особенности лояльности персонала на малых предприятиях определяются более тесными отношениями, высокой степенью ответственности, гибкой системой вознаграждения, благоприятной рабочей атмосферой, возможностями для роста и открытым общением. Укрепление лояльности персонала на малых предприятиях играет ключевую роль в успешном развитии бизнеса и обеспечении его конкурентоспособности.

3. Для укрепления связей между сотрудниками и формирования сплочённой команды эффективно групповое консультирование, позволяющее работникам лучше понимать и поддерживать друг друга. Особое внимание в работе следует уделить такому методу консультирования, как тренинг. Рекомендуется использовать такие виды тренингов, как:

- тренинг командообразования;
- тренинг развития коммуникативных способностей.

Важно понимать, что лояльность персонала на малых предприятиях является двусторонним процессом. Компания должна проявлять заботу о своих сотрудниках, предоставлять им условия для профессионального и личностного роста, а также создавать благоприятную атмосферу для работы. В ответ сотрудники будут готовы отдавать компании своё время, энергию и таланты, что в конечном итоге приведёт к успешному развитию бизнеса.

Глава 2. Экспериментальное исследование повышения лояльности сотрудников организации посредством организационного консультирования

2.1. Методическая организация исследования и обсуждения результатов констатирующего эксперимента

Исследование проводилось на примере малого коммерческого предприятия двух партнеров, созданных для получения прибыли. Изначально руководство придавало большое значение приверженности сотрудников, но позже этому стало уделяться меньше внимания, что привело к росту увольнений квалифицированных работников. Это создало серьезные проблемы, так как успех малых компаний сильно зависит от вовлеченности и верности сотрудников. Ограниченность ресурсов и конкуренция усиливают трудности управления, увеличивая затраты на обучение новых сотрудников и снижая производительность труда из-за нехватки опытных кадров. Руководство признает важность внутренней корпоративной лояльности как основы эффективной работы коллектива.

Экспериментальное исследование проведено в январе 2025 года на малом предприятии Красноярского края. Его цель заключалась в определении текущего уровня лояльности сотрудников коммерческой организации. Участниками исследования стали 35 работников компании в возрасте от 27 до 56 лет, включая 15 женщин и 20 мужчин. Для реализации поставленной цели был подобран соответствующий методический инструментарий, подробно изложенный в таблице 5.

Таблица 5. – Характеристика методического инструментария исследования

Критерии	Уровни развития СЭВ			Методики
	Высокий	Средний	Низкий	
Приверженность сотрудников	Высокий уровень приверженности предполагает тот факт, что сотрудник обладает уровнем приверженности свыше нормативной (более 4 баллов)	Среднее значение составляет от 3 до 4 баллов, предполагает достаточный уровень приверженности сотрудников организации.	Показатель ниже 3 баллов. Можно говорить о низкой организационной лояльности сотрудника, сотрудник рассматривает уход из компании, оценивает свои перспективы при таком направлении	Анкета-опросник Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»
Вовлеченность сотрудников	от 5 до 6 баллов Сотрудники, имеющие высокие баллы по этой шкале характеризуются высоким уровнем физической и психической устойчивости во время работы. Готовностью прикладывать усилия и не отступать перед лицом трудностей, возникающих на работе.			Опросник вовлечённости UWES (Schaufeli & Bakker, 2003)

Продолжение таблицы 5

Критерии	Уровни развития СЭВ			Методики
	Высокий	Средний	Низкий	
	Кроме того, такие сотрудники принимают активное участие в своей работе. И при этом испытывают чувства значимости, вдохновения, гордости за неё. Они полностью сконцентрированы и погружены в работу. Они, можно сказать, «уходят в работу с головой», им трудно оторваться от работы в конце рабочего дня или на обеденный перерыв	от 3 до 5 баллов Сотрудники, средние баллы по этой шкале характеризуются средним уровнем готовности прикладывать усилия. Имеют место случаи, когда они отстают перед лицом трудностей, возникающих на работе. Такие сотрудники не всегда принимают активное участие, но часто испытывают чувства значимости за неё. Они не полностью погружены в работу.	от 0 до 3 баллов Сотрудники, средние баллы по этой шкале характеризуются очень низким уровнем готовности прикладывать усилия. Практически всегда они отстают перед лицом трудностей, возникающих на работе. Такие сотрудники не испытывают чувства значимости, вдохновения, гордости за свою работу. Они не сконцентрированы на своей работе.	

Продолжение таблицы 5

Критерии	Уровни развития СЭВ			Методики
	Высокий	Средний	Низкий	
Удовлетворенность сотрудников	Число положительных ответов на вопрос об удовлетворенности составляет от 56 до 100%. Для сотрудников, которые удовлетворены трудом характерно: позитивное восприятие работы: Сотрудники чувствуют себя счастливыми и мотивированными на рабочем месте. Они активно участвуют в рабочих процессах и проявляют инициативу. Хорошие отношения в коллективе: Наличие дружеской атмосферы, поддержка со стороны коллег и руководства. Сотрудники ощущают себя частью команды. Удовлетворение от условий труда:	Число положительных ответов на вопрос об удовлетворенности составляет от 45 до 55%. Для них характерны: Смешанные чувства о работе: Сотрудники могут испытывать как положительные, так и отрицательные эмоции по отношению к своей деятельности. Они выполняют свои обязанности, но не проявляют особой инициативы. Умеренные отношения в коллективе.	Число положительных ответов на вопрос об удовлетворенности составляет от 0 до 44%. Сотрудники чувствуют себя демотивированными и неудовлетворенными своей деятельностью. Рабочий процесс вызывает стресс и негативные эмоции. Наличие конфликтов, недопонимания и отсутствия поддержки со стороны коллег и руководства.	Методика А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»

Продолжение таблицы 5

Критерии	Уровни развития СЭВ			Методики
	Высокий	Средний	Низкий	
	Условия работы соответствуют ожиданиям сотрудников, включая комфортное рабочее пространство и адекватные ресурсы для выполнения задач. Возможности для роста: сотрудники видят перспективы карьерного роста и развития своих профессиональных навыков.	Взаимоотношения с коллегами достаточно хорошие, но могут быть случаи недопонимания или конфликтов. Приемлемые условия труда: условия работы удовлетворяют основные потребности сотрудников, но могут требовать улучшений. Ограниченные возможности для роста: Сотрудники могут не видеть четких перспектив карьерного роста или возможности для повышения квалификации.	Неудовлетворительные условия труда: рабочая среда не соответствует ожиданиям сотрудников, что может включать недостаток ресурсов или плохие условия работы. Отсутствие возможностей для роста: сотрудники не видят перспектив для профессионального развития и карьерного роста, что приводит к чувству стагнации.	

Окончание таблицы 5

Критерии	Уровни развития СЭВ			Методики
	Высокий	Средний	Низкий	
Уровень взаимодействия, психологического климата в коллективе, принятие целей и ценностей компании	Высокий уровень зрелости. О зрелой, сложившейся, сплоченной, работоспособной и надежной группе можно говорить в том случае, если средняя оценка лежит в пределах от 10 до 12 баллов.	Средний уровень зрелости группы находится в пределах от 7 до 9 баллов. Группа является достаточно зрелой, развитой, способной выполнять трудовые задания	Низкий уровень зрелости характеризуют показатели от 0 до 6 баллов. Группа недостаточно зрелая и развитая, не всегда способна эффективно справиться с поставленными задачами.	Тест «Пульсар», Л.Г. Почебут
Оценка положительного восприятия внешнего престижа организации	Высокий уровень оценки работником внешнего престижа организации. Высокий уровень находится в промежутке от 17 до 25	Средний уровень оценки работником внешнего престижа Средний уровень находится в промежутке от 9 до 16	Низкий уровень оценки работником внешнего престижа организации. Находится в промежутке от 0 до 8	Вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации

Рассмотрим особенности выбранных методик.

1. Анкета-опросник Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности» направлена на оценку приверженности сотрудников компании. Методика базируется на концепции трех компонентов организационной лояльности: аффективной, продолжительной и нормативной. При оценке уровня организационной лояльности производят оценку соответствующих вопросов и интерпретируют в соответствии с ключом. Методика Мейера и Аллена позволяет глубже понять динамику отношений между сотрудниками и организацией, что является ключевым фактором для успешного управления персоналом и повышения общей эффективности компании.

2. Опросник вовлечённости UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) имеет своей целью оценить уровень вовлеченности сотрудников в реализацию целей компании. Основная цель Опросника UWES заключается в оценке уровня вовлеченности сотрудников в реализацию целей компании. Этот инструмент позволяет выявить, насколько сотрудники чувствуют себя связанными с работой и организацией, а также насколько они мотивированы достигать поставленных целей. UWES помогает руководству понять, какие аспекты работы могут быть улучшены для повышения уровня вовлеченности.

3. Методика А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом» позволяет выделить проблемы неудовлетворенности сотрудников организации, она может быть использована в различных организациях для оценки уровня удовлетворенности сотрудников. Результаты оценки позволяют руководству выявить проблемные зоны и разработать стратегии по улучшению условий труда и повышения мотивации работников. Оценка результатов ответов респондентов позволяет выделить три уровня удовлетворенности:

- низкий уровень удовлетворенности трудом характеризуется положительными ответами респондентов на вопросы от 0 до 44%;
- средний уровень от 45-55%;
- высокий уровень от 56-100%.

4. Тест «Пульсар», Л.Г. Почебут позволяет оценить уровень взаимодействия, психологического климата в коллективе, принятие целей и ценностей компании. Каждому респонденту предстоит оценить социально-психологическое состояние коллектива. Опросник, представленный в Приложении А, содержит состояние коллектива и его описание и респонденту предстоит оценить по шкале от 1 до 12. По каждому респонденту и по каждому состоянию оценка суммируется и средние данные по всем респондентам характеризуют группу по уровням. Полученные результаты интерпретируем следующим образом (рисунок 14).

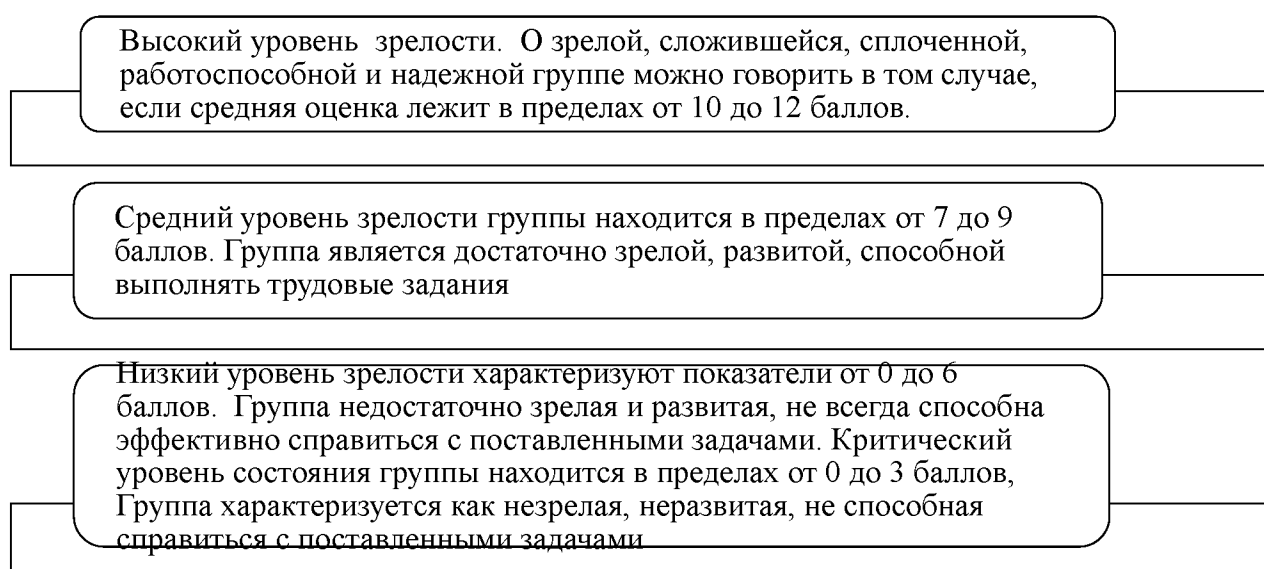


Рис. 14. Уровни оценки состояния группы (коллектива)

5. Вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации направлен на исследование восприятия внешнего престижа организации. Вопросник Ю. Липпонена является важным инструментом для исследования восприятия внешнего престижа организации. Он помогает выявить сильные и слабые стороны имиджа компании. В условиях растущей конкуренции понимание того, как воспринимается организация, становится критически важным для ее успешного функционирования и развития.

Результаты констатирующего эксперимента и его обсуждение

Ниже мы представляем обсуждение полученных результатов.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Приверженность сотрудников»

Результаты исследования по методике Анкета-опросник Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»

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

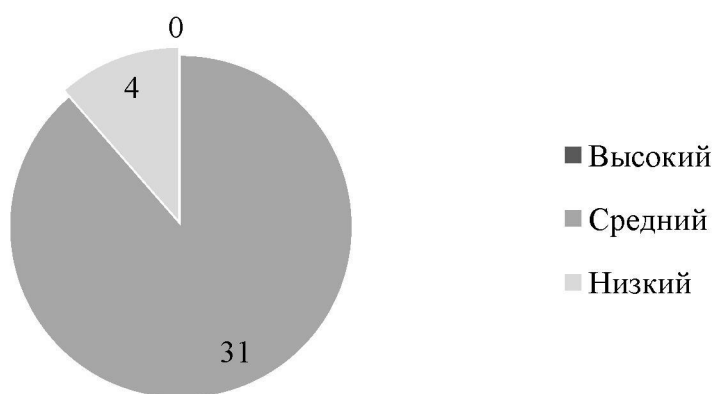


Рис. 15. Распределение по уровням приверженности сотрудников организации, %

Средний уровень приверженности сотрудников организации – это важный индикатор, который может многое сказать о состоянии внутренней культуры компании, ее управлении и общей атмосфере. 31 респондент имеют этот уровень приверженности. Это неплохой показатель, который свидетельствует, что исследуемая организация обладает необходимым потенциалом для решения профессиональных задач, но этот уровень приверженности может быть повышен. Например, имеют место аспекты, на которые стоит обратить внимание при организации консультирования:

– средняя приверженность может указывать на то, что сотрудники не полностью удовлетворены своей работой или условиями труда, что связано с недостаточной поддержкой со стороны руководства, отсутствием возможностей для профессионального роста или неэффективной коммуникацией внутри команды;

– средний уровень приверженности сигнализируют о том, что стиль управления в компании требует улучшения. Лидеры должны активно слушать своих сотрудников, учитывать их мнения и предлагать возможности для развития, чтобы повысить уровень вовлеченности;

– средний уровень приверженности может также свидетельствовать о том, что корпоративная культура в исследуемой организации недостаточно сильна или не соответствует ожиданиям сотрудников. Важно создать среду, в которой ценятся командная работа, открытость и доверие;

– при среднем уровне приверженности может наблюдаться повышенная текучесть кадров. Сотрудники могут рассматривать другие возможности трудоустройства, если не чувствуют себя ценными и вовлеченными в процесс;

– недостаток регулярной обратной связи и признания достижений сотрудников может привести к снижению их приверженности. Важно внедрять практики, которые способствуют регулярному взаимодействию и отмечают успехи команды;

– невозможность поддерживать здоровый баланс между работой и личной жизнью также может негативно сказываться на приверженности сотрудников. Организация должна обращать внимание на гибкость графиков и поддержку сотрудников в этом аспекте.

Результаты оценки приверженности сотрудников организации по методике Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности» позволяют оценить уровень лояльности сотрудников организации как рациональный, его можно отнести к начальному уровню лояльности. В

условиях организационного консультирования не выявлены сотрудники с высоким уровнем лояльности (с приверженностью), необходима работа организационного консультанта по формированию эмоциональной лояльности сотрудников, по формированию приверженности. Формирование приверженности при работе в малых предприятиях позволяет сотрудникам проявлять инициативу, быть максимально эффективными, гибкими. А такая деятельность особо важна для малых предприятий, где гибкость и инновационность управления является достоинством. Кроме того, для малых предприятий крайне актуален «командный дух», который предполагает взаимозаменяемость, поддержку, совмещение профессий и прочие другие аспекты профессиональной деятельности в условиях малых коллективов.

Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 16.

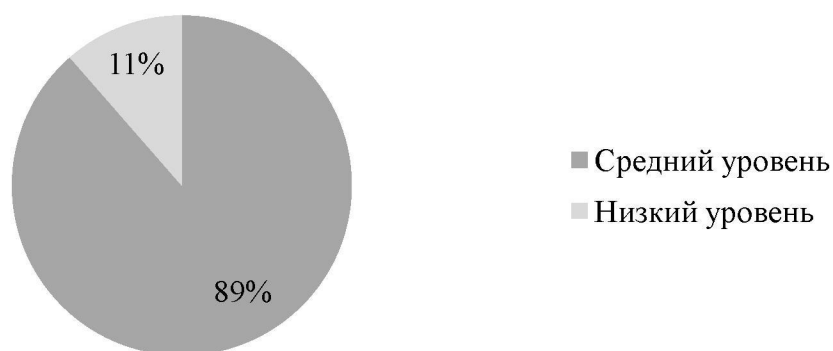


Рис. 16. Распределение по уровням структуры организационной лояльности сотрудников, %

Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 17.

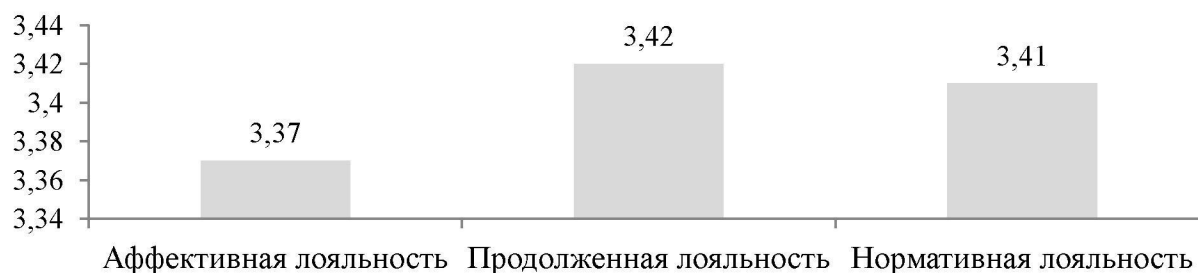


Рис. 17. Распределение по видам лояльности сотрудников, балл

Аффективная, продолженная и нормативная лояльности, которой обладают сотрудники малого предприятия достаточно далеки от понятия «приверженность». Все эти виды лояльности можно отнести к первому уровню – рациональной лояльности.

Для сотрудников организации наиболее высокий уровень принадлежит продолженной лояльности (3.42). Такая ситуация связана с тем, что некоторые сотрудники, возможно, и ушли бы из компании, но полностью осознают все риски поиска новой работы или открытия своего бизнеса. Продолженная лояльность – это степень осознания работником того, что уход из организации и поиск новой компании потребует от него существенных материальных, временных и энергетических затрат. Такие сотрудники понимают высокую цену своего увольнения и зачастую остаются в компании.

В исследуемой организации действительно не высок уровень текучести, но это связано не атмосферой в компании, а внешними негативными фактами, сложностями на рынке труда.

Для сотрудников организации необходимо проведение серии ознакомительных семинаров, которые бы познакомили сотрудников с ситуацией на рынке, с историей создания малого предприятия.

Возможно, серия деловых игр в рамках организационного консультирования позволит самим сотрудникам сформулировать миссию компании, то повысит причастность к основам компании. Кроме того, проведение деловых игр, моделирующих рыночную ситуацию в сфере деятельности исследуемой организации, позволит выделить конкурентные преимущества и повысит лояльность сотрудников к своей организации, выгодно отличив ее от конкурентов.

Серия рыночных исследований в виде презентаций по ситуации у конкурентов будет способствовать повышению лояльности сотрудников и эмоционально окрасит отношение сотрудников к организации. Эмоциональная лояльность сотрудников – это важный фактор успешного

функционирования организации. Психологическое консультирование является мощным инструментом для формирования этой лояльности. Индивидуальное консультирование отдельных сотрудников и групповое консультирование, тренинги, программы поддержки и активное участие руководства – все эти методы смогут повысить уровень лояльности от рационального до эмоционального, а впоследствии и до приверженности.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Вовлеченность сотрудников»

Результаты исследования по методике Опросник вовлечённости UWES (Schaufeli & Bakker, 2003)

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Б, таблица 7.

Вовлеченность сотрудников является критически важным фактором для успеха малых предприятий. Она напрямую влияет на уровень лояльности работников к компании, что в свою очередь отражается на производительности и общей атмосфере в коллективе. Малые предприятия должны активно работать над созданием условий для повышения вовлеченности своих сотрудников: от открытой коммуникации до признания достижений и создания комфортной рабочей среды. Инвестирование в вовлеченность сотрудников – это не только способ улучшить текущие результаты бизнеса, но и стратегический шаг к его долгосрочному развитию.

Вовлеченность сотрудников – это рост уровня лояльности от рациональной до эмоциональной, их желание активно участвовать в ее деятельности и стремление достигать общих целей. Это не просто удовлетворенность работой, вовлеченные сотрудники чувствуют себя частью команды, понимают свои обязанности и готовы вкладывать усилия в развитие бизнеса. Исследования показывают, что вовлеченные сотрудники более

продуктивны, креативны и склонны к инновациям. Они лучше справляются с задачами и проявляют инициативу, что особенно важно для малых предприятий, где каждый сотрудник может существенно повлиять на общий результат.

Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 18.

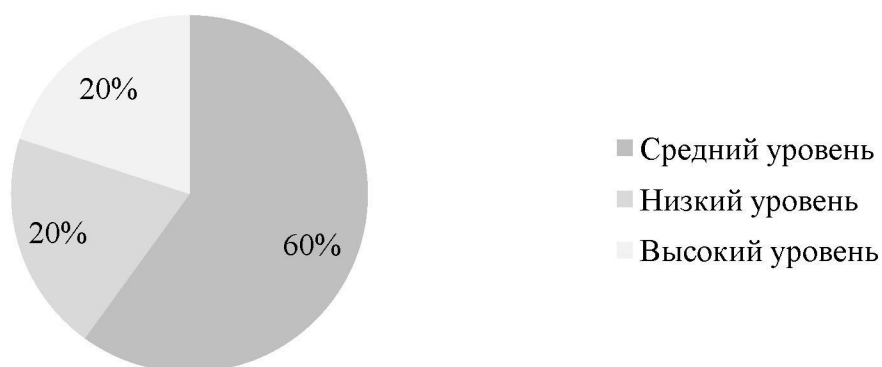


Рис. 18. Распределение по уровням вовлеченности сотрудников организации в трудовой процесс, %

Среднее значение вовлеченности по группе испытуемых составило 3,95 баллов. Можно говорить о том, что в целом, в коллективе имеет место средняя вовлеченность сотрудников. В исследуемой организации 20 % респондентов можно назвать вовлеченными в организационные процессы. При этом, можно отметить, все они являются руководителями отдельных участков работы, чувствуют свою ответственность. Однако, важно отметить, что вовлеченность сотрудников связана с раскрытием их личных и профессиональных качеств на своем рабочем месте. Задача специалиста-психолога оценить возможности сотрудников для раскрытия своих лучших качеств на рабочем месте.

В таблице 8 обобщены факторы влияния вовлеченности сотрудников малого предприятия на их лояльность.

Таблица 8. – Факторы влияния вовлеченности сотрудников малого предприятия на их лояльность

№	Фактор влияния на лояльность	Описание состояния в компании
1.	Эмоциональная связь с компанией	Когда сотрудники чувствуют себя вовлеченными в процессы компании, у них формируется сильная эмоциональная связь с организацией. Работники с высоким уровнем вовлеченности готовы защищать интересы организации и представлять ее ценности как свои собственные.
2.	Снижение текучести кадров	Вовлеченные сотрудники не покидают компанию. Среди сотрудников с высоким уровнем вовлеченности все сотрудники давно работают в компании. Эти сотрудники чувствуют свою значимость и имеют возможность влиять на результаты работы, они менее склонны искать новые возможности для трудоустройства, хотя такие мысли иногда и появляются у них. Для малого предприятия очень важно сократить затраты на поиск новых сотрудников, в свою очередь, снижает затраты на рекрутинг и обучение.
3.	Улучшение качества работы	Вовлеченные сотрудники проявляют большую заботу о качестве своей работы, стремятся выполнять задачи наилучшим образом и часто идут выше стандартов, что приводит к повышению общей эффективности бизнеса. Когда работники видят результаты своих усилий и понимают, что их вклад ценится, это укрепляет их лояльность. Однако, в исследуемой компании не выявлены случаи морального поощрения наиболее вовлеченных сотрудников.
4.	Создание позитивной корпоративной культуры	Вовлечённость сотрудников формирует позитивную корпоративную культуру, привлекающую таланты. Необходимо исследовать и оценить существующую культуру компании, разработав меры по созданию оптимальной корпоративной среды для малого бизнеса.
5.	Повышение мотивации и инициативы	Вовлеченные сотрудники более мотивированы и склонны проявлять инициативу. Они готовы предлагать новые идеи и решения проблем, что способствует инновациям и развитию бизнеса.

В процессе организационного консультирования проведение тренингов и деловых игр позволит выявить лидеров и генераторов идей, позволят раскрыться тем сотрудникам, которые в данный момент не вовлечены в процесс принятия решений, но обладают нужным потенциалом. Когда сотрудники участвуют в процессе принятия решений, они чувствуют себя более вовлеченными в жизнь компании. В процессе созданы рабочие группы или команды, где работники могут высказывать свои идеи и предложения.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Удовлетворенность трудом»

Результаты исследования по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»

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

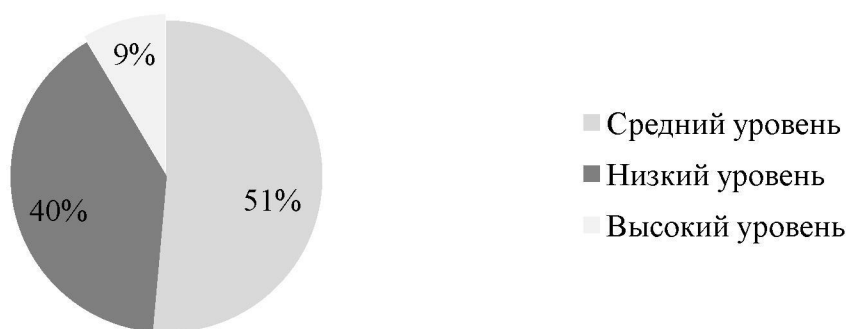


Рис. 19. Распределение по уровням удовлетворенности трудом, %

Исследование позволило говорить о том, что степень лояльности тесно связана с влиянием социальной среды на респондентов уже в момент нравственного становления, а не только в трудоспособном возрасте. Респонденты очень высоко ставили межличностное доверие и его влияние на удовлетворенность работой и обнаружили, что доверие сильно влияет на

удовлетворенность работой. Респонденты отметили, что обучение значительно влияет на лояльность.

В процессе эксперимента выделено два типа лояльности: эмоциональную и когнитивную. На эмоциональном уровне преданность проявляется в семье, друзьях, особенно у людей одного происхождения, национальности, религии и расы. Концепция эмоциональной лояльности основана на разделении схожих ценностей и убеждений. Напротив, когнитивный тип лояльности основан на многолетнем опыте и логической оценке того, что организация предоставляет своим сотрудникам. Дополнительная ценность членства в организации заключается главным образом в удовлетворении основных потребностей (например, безопасность, социальные контакты, идентичность, социальные отношения и проблема использования навыков и талантов).

Респонденты описывают социальное влияние, особенно повседневное лидерство, развитие компетенций, организационное лидерство, сотрудничество и взаимоотношения в рамках модели лояльности сотрудников. Нельзя упускать из виду важнейший аспект лояльности, заключающийся в готовности поставить собственные потребности выше ценностей, нужд и целей другого человека или организации.

В целом по группе респондентов имеет место средний уровень удовлетворенности трудом (45%). Однако, очень значительную долю составили респонденты с низким уровнем удовлетворенности трудом. Не удовлетворены трудом в организации 14 человек (40%). Эта категория респондентов характеризуется наличием стресса на рабочем месте, респонденты отмечают, что испытывают негативные эмоции при общении с клиентами организации.

Кроме того, респонденты указали на частые конфликтные ситуации, они полагают, что руководство их не ценит, не понимает. Многие жалуются на плохую организацию рабочего места. Практически все респонденты

(100%) отмечали отсутствие перспектив для профессионального развития и карьерного роста, что у многих приводит к чувству стагнации.

Важно отметить, что среди респондентов 3 человека полностью удовлетворены трудом, все они являются руководителями в организации, на них лежит основная ответственность за эффективность всей организации. Эти респонденты имеют хорошие отношения в коллективе и отмечают наличие дружеской атмосферы, поддержку со стороны коллег. Этих сотрудников можно назвать командой, но очень небольшой. При этом, их удовлетворенность трудом тоже нельзя назвать абсолютной: несмотря на то, что условия работы соответствуют их ожиданиям сотрудников, но имеются проблемы с ресурсами для выполнения задач (рисунок 20).



Рис. 20. Доля респондентов с разными уровнями удовлетворенности, %

Основная доля респондентов удовлетворена трудом на среднем уровне. Таких респондентов большинство (18 человек), они достаточно давно работают на данном предприятии и уже смогли соотнести свои ожидания от работы с реальностью.

Важно отметить, что уровень удовлетворенности трудом сотрудников малого предприятия нуждается в повышении. Для повышения уровня удовлетворенности трудом крайне важен психологический климат в коллективе, гибкий рабочий график, грамотная организация рабочего места.

Комфортная рабочая среда играет важную роль в удовлетворенности трудом сотрудников. Такая среда включает в себя как физические условия работы (удобное оборудование, чистота), так и психологический климат

(доброжелательность коллег). Создание комфортной среды помогает работникам чувствовать себя более уверенно и комфортно и является задачей психолога-консультанта на этапе формирования эмоциональной лояльности сотрудников.

С этой целью, задачи организационного консультирования сводятся к решению следующих задач.

Для улучшения психологического климата важно:

- стимулировать открытое общение: тренинги по развитию коммуникации в процессе организационного консультирования, регулярные встречи с консультантом и обсуждения проблем помогут создать атмосферу доверия и открытости;
- организовывать командные мероприятия, которые должны предваряться серией тренингов командообразования. Совместные активности способствуют укреплению связей между сотрудниками и формированию дружеской обстановки.

Организация рабочего места также значительно влияет на уровень удовлетворенности трудом. Удобное и функциональное рабочее пространство способствует повышению продуктивности и снижению уровня стресса. Для улучшения организации рабочего места можно предложить:

- обеспечить комфортное оборудование;
- правильная организация рабочего места с учетом эргономики способствует снижению усталости и повышению концентрации;
- сотрудники должны иметь доступ ко всем необходимым инструментам и материалам для выполнения своих задач.

С целью повышения уровня удовлетворенности трудом сотрудников малого предприятия, задачи организационного консультирования сводятся к решению следующих задач:

- анализу текущего состояния психологического климата, важно выявить проблемные зоны и понять потребности сотрудников;

- разработать тренинг по развитию коммуникации: создать инициативу, направленную на повышение открытости и доверия в коллективе;
- обучить руководителей путем проведения тренингов для менеджеров по вопросам управления командой, мотивации сотрудников и созданию позитивного климата.

Такое незначительное число удовлетворенных трудом респондентов негативно сказывается на уровне зрелости организации.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Уровень развития группы на основе анализа ее социально- психологических состояний»

Результаты исследования по методике Тест «Пульсар» Л.Г. Почебут

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

Структура, характеризующая состояние группы респондентов представлена на рисунке 21.

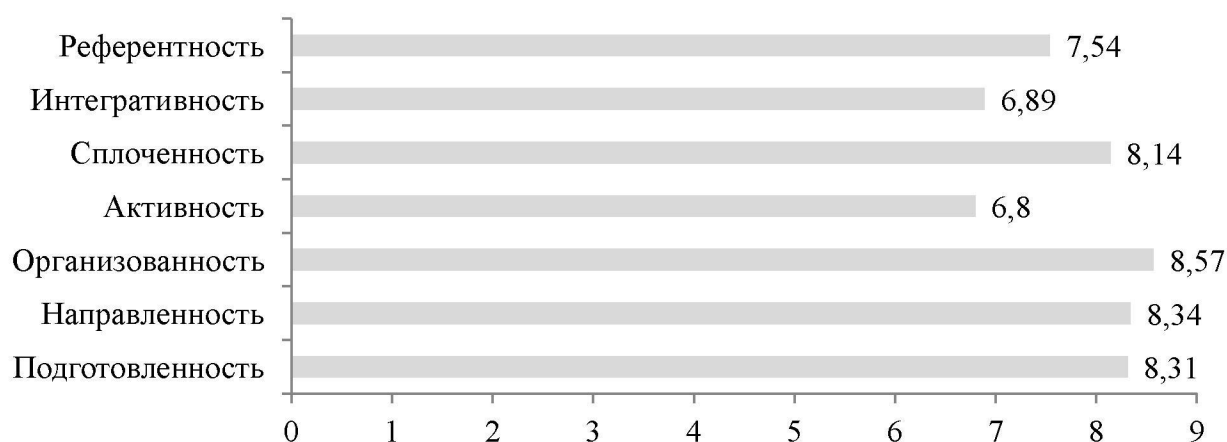


Рис. 21. Показатели уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний

У исследуемой организации средние показатели по всем аспектам изучения. Подготовленность к деятельности оценивается в 8,31 балл, что говорит о среднем уровне готовности членов группы к решению поставленной задачи. Направленность действия сотрудников недостаточно четкие, их интересы в общем совпадают, но способы и средства деятельности, а также критерии оценки результатов работы могут быть расширены.

Организованность оценивается в 8,57баллов и это максимальный из полученных баллов. Такой результат связан с тем, что в исследуемой организации четко распределены обязанности, имеет место формальная и неформальная устоявшаяся структура. Активность персонала – это показатель, получивший наименьший балл, что можно отметить, как факт негативно характеризующий уровень развития организации. Оценка этого аспекта составила 6,8 баллов, она находится близко к нижней границе интервала.

Можно оценить степень реализации физического и интеллектуального потенциала членов коллектива как крайне недостаточную.

Сплоченность составила 8,14 баллов, что можно отметить, как достаточно высокий показатель, находящийся в интервале средних значений. Можно говорить о том, что респонденты достаточно успешно взаимодействуют, решая профессиональные задач, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы. Согласованность внутригрупповых процессов находится не на высоте, этот показатель оценен респондентами в 6,89 баллов, он находится на границе интервала и должен быть увеличен. Референтность составила 7,54 балла, что говорит о том, что в организации ценят сотрудников, при том, что многие из них обладают значительным опытом в данной профессиональной сфере.

Структура мнения респондентов относительно уровня зрелости организации представлена на рисунке 22.

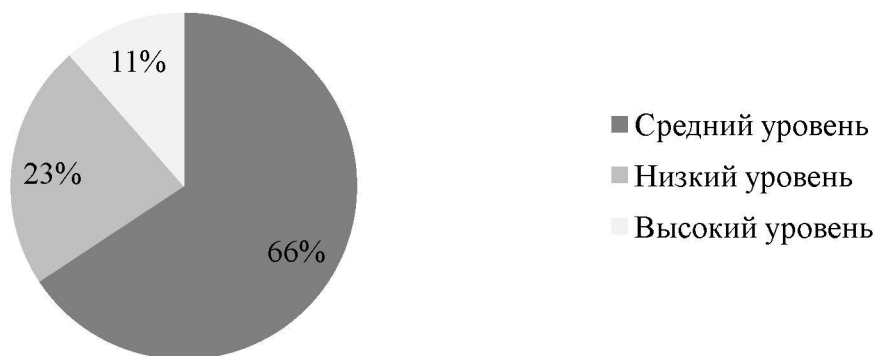


Рис. 22. Структура организационной лояльности сотрудников, %

Рассматривая структуру мнений респондентов, можно отметить, что 4 человека относят организацию к зрелой (11%), они полагают, что коллектив сложился, он сплоченный и работоспособный. Это мнение не разделяет большинство респондентов, которые полагают, что организация обладает средним уровнем сплоченности, об этом сообщили 66 % респондентов (23 человека). Эти респонденты отметили, что организация способна выполнить поставленные задачи, но говорить о какой бы то ни было сплоченности не приходится, каждый работает сам за себя. Восемь респондентов привели примеры, когда организация не смогла эффективно справиться с поставленными задачами и, как они полагают, такая ситуация может произойти вновь.

Личностные аспекты лояльности описывают влияние на развитие лояльности, которое, помимо прочего, оказывают личностные характеристики индивида, в частности, личная эффективность, уверенность в себе, когнитивное и нравственное развитие. Склонность к сопричастности на эмоциональном уровне, стабильность, жизненный порядок, а также склонность делиться информацией о собственных установках, ценностях и потребностях с другими могут быть тесно связаны с экстраверсией и готовностью сотрудничать с другими, открытостью. Потребность в безопасности и принадлежности часто упускается из виду, особенно в конкурентной среде организаций, приносящих прибыль.

На мнение респондентов влияет степень стабильности организации, например, респонденты отмечают, что в данной организации имеет место проблема добросовестности у некоторых сотрудников. Фамилии таких сотрудников не назывались. Добросовестность должна предотвращать проблему некритического мышления лояльных людей или некритического соответствия группе риска/организации. Респонденты отмечают, что не для всех сотрудников характерна честность. Честность измеряется в зависимости от контрпродуктивного поведения по отношению к организации. Добросовестность, вероятно, влияет на ответственность, осторожность, организованность и планирование, которые тесно связаны с соблюдением моральных правил.

Респонденты отмечают роль моральных ценностей в исследуемой организации, на основе которых люди решают, как они будут себя вести. Сотрудники видят моральные ценности своих коллег в уважении друг к другу и руководителей к сотрудникам, социальной ответственности, личных моральных обязательствах, искреннем общении, заботе о благополучии сотрудников, справедливости. Моральные ценности открывают тему нравственного развития личности, выявленные в процессе исследования и выдвигают аргументы в пользу личных аспектов лояльности сотрудников в смысле проявлений лояльности в других сферах жизни. Лояльный сотрудник приносит пользу обществу в целом, и ему легче поддерживать преданные отношения. Можно предположить, что лояльность можно предсказать, исходя из личностных особенностей человека.

Проведенное исследование описывает, что «лояльный сотрудник выбирает ценности с пониманием того, что лояльность предполагает добровольное решение о том, какие стандарты использовать при оценке потенциального поведения на рабочем месте». В качестве основных аспектов лояльности он упоминает свободную натуру, заинтересованность в длительной верности и основы морали.

Результаты по методике Тест «Пульсар», Л.Г. Почебут подтвердили необходимость разработки специальных тренингов командообразования, задачи консультанта аналогичны предыдущему этапу исследования:

- разработать тренинг по развитию коммуникации: создать инициативу, направленную на повышение открытости и доверия в коллективе;
- обучить руководителей путем проведения тренингов для менеджеров по вопросам управления командой, мотивации сотрудников и созданию позитивного климата.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Идентификация с организацией»

Результаты исследования по методике Вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации

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

При использовании вопросника были рассмотрены два аспекта:

- престиж подразделения, где трудится респондент;
- престиж организации в целом.

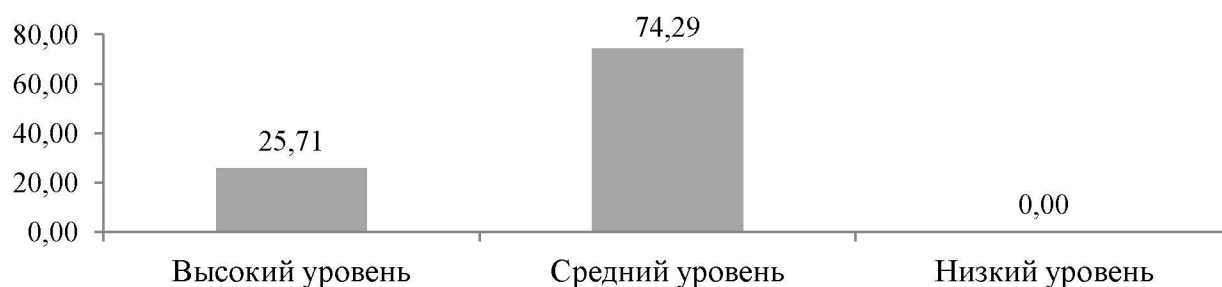


Рис. 23. Распределение сотрудников по уровням идентификации с организацией, %

В качестве позитивного факта можно отметить то, что респонденты хорошо относятся к своей организации, уровень престижа оценивается на среднем уровне (26 человек) или на высоком уровне (9 человек). Структура мнения респондентов относительно имиджа организации представлена на рисунке 24.

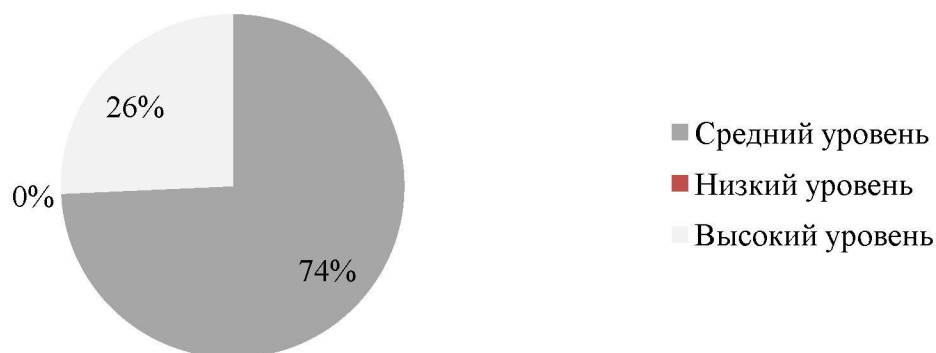


Рис. 24. Распределение по уровню идентификации сотрудника с организацией, %

Как показывают данные диаграммы, 74 % респондентов указали на значимость для себя имиджа компании, где они трудятся. Такое положение можно выделить как высокий потенциал для организационного консультирования по специально разработанной программе.

Мнение респондентов по Вопроснику Ю. Липпонена позволяет говорить о том, что имидж компании важен для них, но результаты оценки приверженности сотрудников организации по методике Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности» указали на то, что сотрудники не являются приверженцами организации. То есть, необходимо формирование имиджа организации.

Наблюдение за деятельностью организации позволило отметить отсутствие мероприятий по формированию позитивного имиджа организации. Эти мероприятия крайне необходимы, так как для большинства сотрудников этот имидж крайне важен для формирования эмоциональной лояльности.

Анализ деятельности организации выявил важную проблему, касающуюся отсутствия мероприятий по формированию позитивного имиджа. В условиях современного бизнеса, где конкуренция становится все более жесткой, создание и поддержание положительного имиджа компании имеет решающее значение не только для привлечения клиентов, но и для формирования эмоциональной лояльности среди сотрудников.

Позитивный имидж организации служит своего рода «визитной карточкой», которая отражает её ценности, культуру и отношение к сотрудникам. Для большинства работников этот имидж имеет огромное значение, так как он влияет на их восприятие компании и формирует чувство гордости за место работы. Когда сотрудники видят, что их организация активно работает над своим имиджем, они чувствуют себя более вовлеченными и значимыми частью команды.

К сожалению, отсутствие мероприятий по формированию позитивного имиджа может привести к негативным последствиям. Сотрудники могут начать сомневаться в ценностях компании, что в свою очередь может снизить их мотивацию и уровень удовлетворенности работой. Эмоциональная лояльность, которая играет ключевую роль в удержании талантов и повышении производительности, начинает угасать. В результате организация рискует потерять не только ценные кадры, но и свою репутацию на рынке.

Для устранения данной проблемы крайне важно разработать и внедрить ряд мероприятий, направленных на формирование позитивного имиджа. Это могут быть корпоративные социальные инициативы, программы поощрения сотрудников, участие в благотворительных акциях и активное взаимодействие с общественностью. Такие действия не только укрепят имидж организации, но и создадут атмосферу доверия и единства внутри коллектива. Кроме того, важно активно информировать сотрудников о достигнутых успехах и инициативах компании. Прозрачность и открытость в коммуникации способствуют созданию положительного восприятия и укрепляют эмоциональную связь между работниками и организацией.

Исследование позволило выделить следующие значительные проблемы коллектива исследуемой организации:

- средний уровень приверженности сотрудников организации – это важный индикатор, который может многое сказать о состоянии внутренней культуры компании, ее управлении и общей атмосфере;

- для сотрудников организации наиболее высокий уровень принадлежит продолженной лояльности (3.42). Такая ситуация связана с тем, что некоторые сотрудники, возможно, и ушли бы из компании, но полностью осознают все риски поиска новой работы или открытия своего бизнеса. Продолженная лояльность – это степень осознания работником того, что уход из организации и поиск новой компании потребует от него существенных материальных, временных и энергетических затрат. Такие сотрудники понимают высокую цену своего увольнения и зачастую остаются в компании;

- среднее значение вовлеченности по группе испытуемых составило 3,95 баллов. Можно говорить о том, что в целом, в коллективе имеет место средняя вовлеченность сотрудников. Вовлеченность в трудовой процесс – важная характеристика, в данной организации сотрудники недостаточно вовлечены в трудовой процесс. Для этого процесса имеет место необходимость углубления и развития;

- имеет место средний уровень удовлетворенности трудом (45%). Однако, очень значительную долю составили респонденты с низким уровнем удовлетворенности трудом. Не удовлетворены трудом в организации 14 человек (40%). Эта категория респондентов характеризуется наличием стресса на рабочем месте, респонденты отмечают, что испытывают негативные эмоции при общении с клиентами компании;

- респонденты указали на частые конфликтные ситуации, они полагают, что руководство их не ценит, не понимает. Многие жалуются на плохую организацию рабочего места. Практически все респонденты

отмечали отсутствие перспектив для профессионального развития и карьерного роста, что у многих приводит к чувству стагнации;

- активность персонала – это показатель, получивший наименьший балл, что можно отметить, как факт негативно характеризующий уровень развития организации. Оценка этого аспекта составила 6,8 баллов, она находится близко к нижней границе интервала. Можно оценить степень реализации физического и интеллектуального потенциала членов коллектива как крайне недостаточную;

- согласованность внутригрупповых процессов находится не на высоте, этот показатель оценен респондентами в 6,89 баллов, он находится на границе интервала и должен быть увеличен.

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

Доверие к коллегам и руководству является важным фактором, определяющим удовлетворенность и лояльность сотрудников работой. К сожалению, связи между этими понятиями не являются причинно-следственными, удовлетворенность работой на определенном уровне является скорее основным условием лояльности сотрудников.

В ходе изучения теоретических источников мы также пришли к выводу, что на лояльность в значительной степени влияют внутренние аспекты, особенно личные предпосылки, потребности и ценности. Однако лояльность имеет более выраженный социальный подтекст в своем значении. Лояльность – это отношение к организации, к людям, оно также может быть спровоцировано социальным давлением, которое создается на индивида социально и ситуативно. Лояльность заключается в основном в ценностной гармонии, следовании моральным правилам и готовности отказаться от удовлетворения собственных потребностей ради достижения общих ценностей. Лояльность также более четко проявляется в определенном типе поведения, более выраженном в тот момент, когда оно функционирует в

организации. Напротив, последствия удовлетворенности более выражены, если сотрудник теряет удовлетворенность или полностью отсутствует. Оба конструкта основаны главным образом на личностных характеристиках, социализации и развитии рабочих установок. Общие данные по критериям представлены в таблице 12.

Таблица 12. – Общие данные по критериям корпоративной преданности

№ п/п	Критерий	Показатель	Оценка высокий / средний
1	Оценка приверженности сотрудников организации по методике Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»	высокий 0 % средний 31 % низкий 4 %	средний
2	Оценка организационной лояльности респондентов по методике Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»	высокий 0 % средний 89 % низкий 11 %	средний
3	Организационная лояльность респондентов по методике Опросник вовлечённости UWES	высокий 20 % средний 60 % низкий 20 %	средний
4	Организационная лояльность респондентов по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»	высокий 9 % средний 51 % низкий 40 %	средний
5	Организационная лояльность респондентов по методике Тест «Пульсар», Л.Г. Почебут	высокий 11 % средний 66 % низкий 23 %	средний
6	Оценка имиджа по вопроснику Ю. Липпонена	высокий 26 % средний 74 % низкий 0 %	средний
7	В целом по всему эксперименту	высокий 11 % средний 62 % низкий 27 %	средний

Таким образом, уровень лояльности работников находится на среднем уровне (рисунок 25).

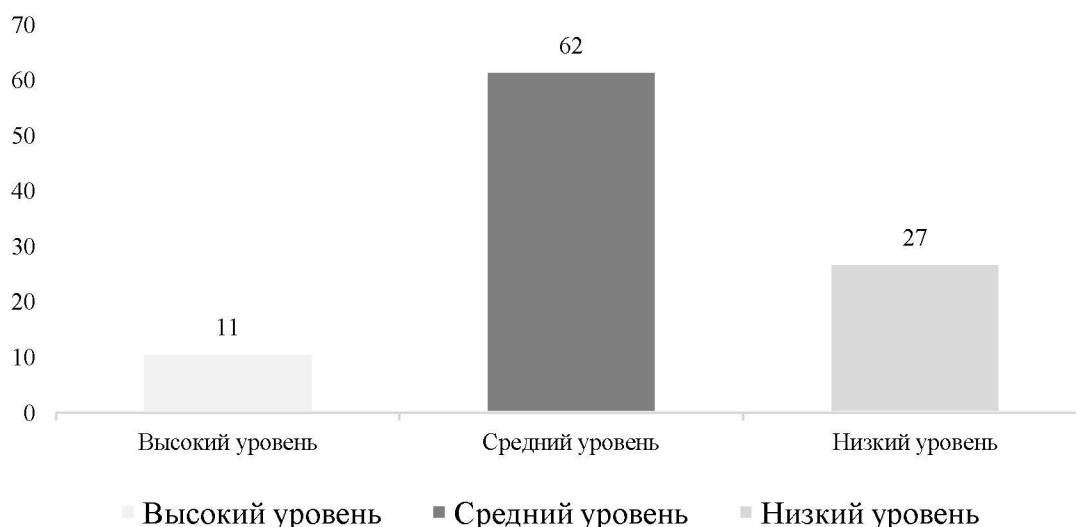


Рис. 25. Общий уровень лояльности сотрудников организации, %

По итогам проведенного исследования можно предположить необходимость проведения ряда мероприятий организационного консультирования. Среди них можно выделить следующие.

Результаты оценки приверженности сотрудников организации по методике Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности» позволяют сделать предположение о необходимости проведения тренингов по укреплению «командного духа», который предполагает взаимозаменяемость, поддержку, совмещение профессий и прочие другие аспекты профессиональной деятельности в условиях малых коллективов.

Кроме того, можно предположить необходимость проведения серии ознакомительных семинаров, которые бы познакомили сотрудников с ситуацией на рынке, с историей создания малого предприятия.

Возможно, серия деловых игр в рамках организационного консультирования позволит самим сотрудникам сформулировать миссию компании, то есть повысит причастность к основам компании.

Кроме того, проведение деловых игр, моделирующих рыночную ситуацию в сфере деятельности исследуемой организации, позволит выделить конкурентные преимущества и повысит лояльность сотрудников к своей организации, выгодно отличив ее от конкурентов.

Серия рыночных исследований в виде презентаций по ситуации у конкурентов будет способствовать повышению лояльности сотрудников и эмоционально окрасит отношение сотрудников к организации.

Структура организационной лояльности респондентов по методике Опросник вовлечённости UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) позволила высказать предположение о том, что в исследуемой организации будут востребованы деловые игры, которые позволят выявить лидеров и генераторов идей, позволят раскрыться тем сотрудникам, которые в данный момент не вовлечены в процесс принятия решений, но обладают нужным потенциалом.

Анализ по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом» позволил сделать предположение о том, что в исследуемой организации важно сформировать благоприятную психологическую среду. Для улучшения психологического климата важно провести тренинги по развитию коммуникации в организации, организовывать командные мероприятия, которые должны предваряться серией тренингов командообразования.

Результаты по методике Тест «Пульсар», Л.Г. Почебут, так же, подтвердили необходимость разработки специальных тренингов командообразования.

Мнение респондентов по Вопроснику Ю. Липпонена позволяет сделать предположение о необходимости организации ряда мероприятий, направленных на формирование позитивного имиджа фирмы. Это могут быть корпоративные социальные инициативы, программы поощрения сотрудников, участие в благотворительных акциях и активное взаимодействие с общественностью. Такие действия не только укрепят

имидж организации, но и создадут атмосферу доверия и единства внутри коллектива. Кроме того, важно активно информировать сотрудников о достигнутых успехах и инициативах компании.

В дальнейшей работе мы использовали данные, полученные при анализе лояльности, 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.

2.2 Организация и проведение формирующего эксперимента

Исходя из результатов констатирующего эксперимента, был выявлен ряд проблемных моментов препятствующих формированию корпоративной преданности работников к 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 оно будет способствовать развитию филиала компании путём повышения преданности сотрудников. Консультирование улучшит навыки общения, командной работы и принятие решений, повысит лояльность персонала через обучение взаимодействию, рефлексии и решению конфликтов. Применение метода Appreciative Inquiry позволит выявить положительные аспекты компании и создать основу для изменений.

В связи с вышеизложенным, возникла необходимость разработки программы организационного консультирования, направленной на повышение лояльности. Программа должна включать специальные занятия, проводимые в форме психологических упражнений, дискуссий, психологических приемов. 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.

Персонал был разделен на две группы с тем, чтобы группа для организационного консультирования не превышала 15 человек. Руководитель был заинтересован в том, чтобы все сотрудники приняли участие в организационном консультировании, это особенно важно для малых предприятий.

По результатам констатирующего эксперимента были сформулированы цель и задачи программы.

Цель программы: формирование высокого уровня лояльности сотрудников компании по средствам организационного психологического консультирования. **Задачи программы:**

1. Улучшить коммуникацию между членами коллектива.
2. Повысить удовлетворенность участников рабочей средой компании.
3. Замотивировать работников к саморазвитию в рамках компании.
4. Повысить уровень вовлеченности работников в деятельность компании.

5. Нормализовать восприятие справедливости принимаемых решений.

6. 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. Семь занятий стали основой разрабатываемой программы, каждое занятие проводилось 1 раз в неделю по пятницам в конце рабочего дня в течение полутора часов. Встречи проводились в офисном помещении компании. Программа реализована поэтапно (рисунок 26).

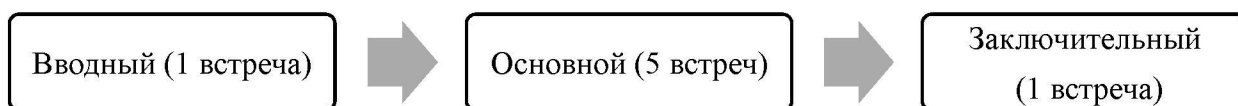


Рис. 26. Программа организационного консультирования

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.

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

На рисунке 27 представлена общая структура каждого занятия.

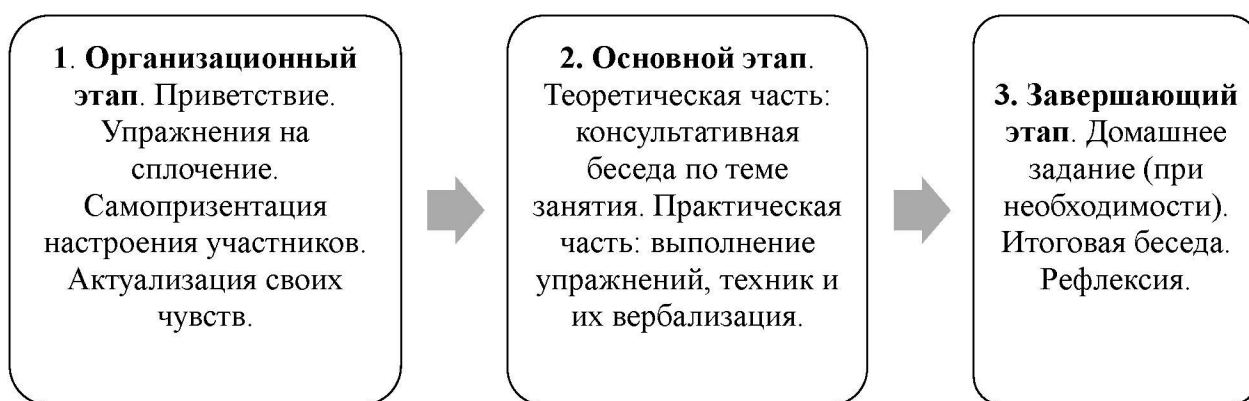


Рис. 27. Общая структура каждого занятия

На рисунке представлена круговая структура, которая подчеркивает необходимость постоянного совершенствования процесса повышения уровня лояльности сотрудников. Этот процесс нельзя завершить единожды, организационное консультирование необходимо на постоянной основе.

Темы и упражнения могут меняться в зависимости от ситуации в организационном развитии.

Для данного этапа организационного развития был составлен комплекс из упражнений, мини-лекций, обсуждений, которые вошли тематически в семь занятий. Темы представлены в таблице 13.

Таблица 13. – Описание занятий программы организационного консультирования

Работа над групповой сплоченностью			
№	Тема	Цель	Техники
1	Тема встречи: «Как работать в группе»	Рассмотреть возможные проблемы, которые хотели бы решить члены коллектива. В процессе улучшается коммуникация.	Организационный этап. Упражнения: «Выдели проблему». Основной этап. Упражнения: «Банк идей», «Найдем решение вместе», График из шести слов». Завершающий этап. Упражнение «Обратная связь».
2	Тема встречи: «Самопознание»	Выявление индивидуальных потребностей работников.	Организационный этап. Мини-лекция «Понятие технологий эффективного общения и их основное содержание». Основной этап. Упражнения: «Шесть мыслящих шляп», «Мы вместе», «Обратная связь». Завершающий этап. Упражнение «Обратная связь»
Работа над социальной вовлеченностью и организационной справедливостью			
3	Тема встречи: «Как правильно оценить свои возможности?».	Повышение уровня вовлеченности работников в дела компании.	Организационный этап. Упражнение «Приветствие». Основной этап. Упражнения: «Сдерживающий фактор», «Песчинка или камень», «Основные этапы самопознания», «Пять шагов», «Ловушки и капканчики». Завершающий этап: Итоговая беседа и рефлексия результатов работы участниками.

Продолжение таблицы 13

Работа над групповой сплоченностью			
№	Тема	Цель	Техники
4	Тема встречи: «Побуждение к активной деятельности, мотивация».	Мотивация работников к саморазвитию в рамках компании.	Организационный этап. Упражнение «Девизы». Мини-лекция на тему: «Методы мотивации в работе» Основной этап. Упражнения: «Что для меня самое важное?», «Как объяснить мотив к эффективному труду?». Ролевая игра «Волк и семеро козлят» Завершающий этап. Упражнение-релаксация «Маяк».
5	Тема встречи: «Мы справедливая команда!»	Нормализация восприятия справедливости принимаемых решений.	Организационный этап. Упражнения: «Самопрезентация», «Мы вместе!». Мини-лекции на тему: «Чувство несправедливости, причины его возникновения» Основной этап. Упражнения: Упражнение «Молния», Упражнение «Анонимная оценка». Упражнение-головоломка «Найди решение». Упражнение «Задание - выжить!», Упражнение «Бюрократ» Завершающий этап. Итоговая беседа и рефлексия результатов работы.

Окончание таблицы 13

Работа над групповой сплоченностью			
№	Тема	Цель	Техника
6	Тема встречи: «Давайте жить дружно».	Работа над неудовлетворенностью работников взаимодействием внутри коллектива.	Мини-лекция «Основные этапы конфликта» Упражнение «Кто зачинщик?» Мини-лекция «Понятие управления конфликтом» Упражнение «Сглаживание конфликтов» Упражнение «Адские башни» Цель — это упражнение на построение команды, в котором делается попытка показать конфликт, возникший из-за коммуникационных барьеров между участниками. Завершающий этап. Упражнение «Расскажи свою проблему»
Исследование положительных сторон компании			
7	Тема встречи: «Совместный поиск позитивных сторон».	Изучение позитивных сторон компании.	Беседа о правилах группового консультирования Упражнение «Самопрезентация» Упражнение «Мировое кафе» Упражнение «Открытие». Упражнение «Мечта».

Ознакомиться с подробным описанием всех занятий программы можно в приложении Б, таблица 14.

Сначала провели ознакомительную встречу, где сотрудники узнали итоги начального этапа исследования и получили первую информацию о формировании корпоративной преданности. Чтобы привлечь интерес участников, выделили актуальные и интересные темы.

В процессе проведения встречи сотрудники высказали удивление относительно уровня лояльности персонала в целом. Так, руководитель осознал проблему снижения лояльности и высказался относительно необходимости укрепления сплоченности коллектива. Респондент Р. отметил, что за период существования организации лояльность сотрудников снизилась, при организации малого предприятия члены коллектива были более сплоченными и «горели на работе». Впоследствии, при замене нескольких ключевых сотрудников новыми, ситуация изменилась в сторону снижения лояльности. Пришли новые сотрудники, которые не отождествляют себя с фирмой и не всегда эффективны.

Затем организовали тематическое мероприятие, направленное на сплочение коллектива. Участники заново познакомились, открыли новые черты характера друг друга и выполнили ряд заданий, создавших дружественную обстановку. Это помогло наладить взаимодействие и укрепить командные связи. Сотрудники, которые составляют основу коллектива отметили, что открыли для себя сотрудников Л. и Г. как очень творческих людей, но в процессе трудовой деятельности эти сотрудники не проявляли каких-либо черт характера, говоривших о возможностях креативного подхода. Директор предприятия отметил: «Ну теперь мы знаем к кому идти за инновациями». Встреча проходила очень активно, можно сказать «тепло». После замечания директора, все сотрудники рассмеялись.

Все это привело к таким результатам: несмотря на первоначальную сдержанность и скованность сотрудников, после основной части встречи атмосфера значительно улучшилась – стала расслабленной и непринуждённой.

По завершении занятий участники поделились пожеланиями и оставили положительные отзывы, отметив улучшение общения внутри коллектива.

Вторая встреча была посвящена самопознанию сотрудников. Началась она с короткой лекции, объясняющей восприятие себя глазами окружающих. Затем последовала серия практических упражнений, помогающих раскрыть личные достоинства и недостатки, научиться обращаться за поддержкой и правильно отказываться от невыполнимых запросов.

Сотрудник М. отметил, что практически впервые задумался над самооценкой и попросил разрешения не формулировать итоги практических упражнений сразу, он отметил необходимость подумать над формированием перечня личных достоинств и недостатков. Среди персонала были два члена коллектива, которые затруднились с выявлением личных достоинств на основе проведенных упражнений. Большинство сотрудников выделило значительную часть личных достоинств. Директор организации попросил сформировать перечень этих достоинств и отметило, что обязательно учтет эти достоинства своих сотрудников в работе.

Завершением стало медитативное упражнение «Моя мечта», сопровождаемое обсуждением образов идеальных жилищ каждого сотрудника.

Сотрудник Р. озвучил свою мечту и многие поддержали его, говоря, «да-да, хорошая мечта, я тоже бы хотел(а) этого достичь...»

Первоначальная неуверенность и настороженность участников сменились интересом и открытостью благодаря комфортному процессу обмена обратной связью. Сотрудники отметили пользу полученных навыков и важность понимания собственной ценности в команде.

Так, в рамках основного этапа было проведено диагностическое упражнение «Сдерживающий фактор», на котором были выявлены основные ограничения работников в самостоятельном принятии решений.

Директор организации осознал наличие сдерживающих факторов и отметил, что «обязательно осмыслит полученные результаты и примет решение по устранению проблем. Но в работе ему потребуется помощь сотрудников

предприятия» и все сотрудники высказались о желании изменить ситуацию в коллективе к лучшему.

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 «Основные этапы самопознания». 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.

Четвертая встреча была посвящена вопросам мотивации сотрудников. Она началась с обсуждения методов её повышения, после которого участники выполняли упражнения «Что для меня важно?» и «Объяснить мотив эффективной работы». Далее прошла ролевая игра «Волк и семеро козлят», где сотрудники примеряли роль руководителей, пытаясь замотивировать команду на сложную задачу. Некоторые столкнулись с затруднениями, предложенный психологом приём облегчил задачу. Занятие закончилось расслабляющей практикой «Маяк», выявившей потребность в дальнейшем развитии мотивации среди сотрудников. Результаты показали, что большинство испытывает дефицит стимулов и признаний, особенно тех, кто берет на себя больше обязанностей, не получая должного вознаграждения.

Пятая встреча была направлена на устранение негативных мыслей сотрудников и оптимизацию системы поощрений. Проведённое упражнение «Задание – выжить!» показало сложность нахождения компромисса в условиях отсутствия чётких связей внутри коллектива. Несмотря на помощь психолога, одна группа столкнулась с серьёзными разногласиями, однако смогла прийти к согласию.

Далее прошло упражнение «Найди решение», нацеленное на выработку справедливого подхода к принятию решений. Было отмечено, что удовлетворить интересы всех практически невозможно, необходим поиск компромисса. Упражнение «Выжить» развивало навыки правильного выбора действий. Несколько участников остались недовольны общим решением, выражая своё несогласие, но не сумев аргументированно доказать собственную точку зрения. Диагностика показала наличие внутренних конфликтов и трудностей в принятии общих решений сотрудниками.

На традиционной мини-лекции обсудили поведение в конфликтах, подчеркнув, что они бывают конструктивными и помогают решать проблемы. Важнее всего вести себя так, чтобы разрешить ситуацию.

Отмечено, что люди чаще действуют аналитически и индивидуально, хотя в ряде случаев необходима командная работа и творческий подход. Проблемы бизнеса нередко повторяются, несмотря на привлечение лучших специалистов, иногда простое использование аналитики неэффективно. Требуется сочетать оба метода, учитывая умение членов команды эффективно сотрудничать. Чрезмерная концентрация на цели мешает увидеть общую картину, что ведет к неудачам. Основная причина провалов команд заключается не столько в самой задаче, сколько в стиле совместной работы.

Проблема групповой динамики широка, ожидать экспертности от каждого члена группы нереально, но базовые знания необходимы каждому участнику для успешного завершения работы. Командная работа важна в современном бизнесе, но требует специальных навыков, которым сотрудников нужно обучать.

После лекции проведен цикл тренингов по улучшению поведения в конфликтах. Организационные консультации положительно повлияли на коммуникацию, разрешение конфликтов и формирование позитивного отношения сотрудников к компании. Основные задачи, подходящие для командного решения, включают три ключевых направления:

1. Проблемы, которые затрагивают более одного человека. В такой ситуации у каждого заинтересованного следователя будет свое и, с его точки зрения, тоже правильное мнение. Всегда есть более разумно, когда при поиске конкретного решения учитываются все мнения каждого участника группы.

2. Проблемы, которые не имеют единого, однозначного и простого решения и для решения которых необходим подход, объединяющий различные точки зрения отдельных людей.

3. Ситуации, когда респондентам необходимо в полной мере участвовать в решении проблемы. Это участие часто бывает более важным, чем само решение.

Применение группового решения проблем даёт преимущества, если используется в правильной ситуации подготовленными специалистами. Программа консультаций вызвала положительный настрой коллектива, пробудив интерес сотрудников к своим возможностям и роли в компании. Они осознали ценность личного вклада и захотели чувствовать себя частью команды. Участникам пригодились навыки коммуникации и сотрудничества, приобретённые в ходе консультаций. Консультант отметил важность создания доверительной атмосферы, поддержания мотивации и концентрации участников на конкретной теме.

2.3 Анализ результатов формирующего эксперимента

С учетом мероприятий организационного консультирования серии представленной программы, нам удалось наблюдать значительные изменения в коллективе организации. Однако, по нашему мнению, полученные результаты

важно подтвердить путем выбранного методического инструментария, в связи с чем, в работе проведено повторное, контрольное исследование по результатам экспериментальной работы с коллективом сотрудников малого предприятия.

Результаты контрольного эксперимента и его обсуждение

Ниже мы представляем обсуждение полученных результатов.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Приверженность сотрудников»

Результаты исследования по методике Анкета-опросник Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Ж, таблица 14. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 28.



Рис. 28. Динамика распределения по уровням структуры организационной лояльности сотрудников, до и после формирующего эксперимента %

Важно отметить, что до формирующего эксперимента, реализованного в виде программы организационного консультирования, среди сотрудников организации преобладал средний уровень организационной лояльности, этим уровнем обладали 89 % респондентов. После программы организационного консультирования уровень организационной лояльности изменился значительно:

- высокий уровень организационной лояльности выявлен у 29% респондентов;
- средний уровень выявлен у 69% респондентов;
- у одного респондента уровень не изменился, он остался на низком уровне и даже после проведенного организационного консультирования уровень у этого респондента остался на низком уровне.

Важно отметить, что организационное консультирование позволило повысить уровень аффективной лояльности, как наиболее важной для ведения бизнеса в условиях малого предпринимательства. Наглядно результаты диагностики представлены на рисунке 29.

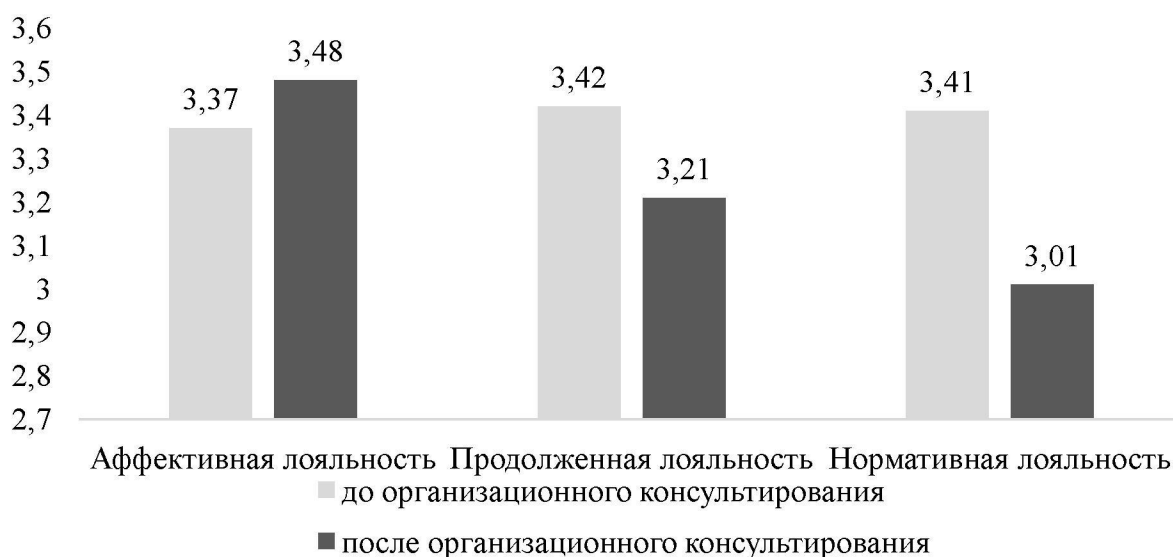


Рис. 29. Распределение по видам лояльности сотрудников до и после организационного консультирования, балл

Аффективная лояльность выступает в качестве привязанности сотрудника делу, которая позволяет работнику качественно выполнять свои обязанности из-за позитивных чувств к сослуживцам, работодателю, организации. При высоком уровне аффективной лояльности сотрудник в процессе работы получает положительные эмоции от работы и отношений с коллегами. Именно такая ситуация сформировалась после организационного консультирования, сотрудники отметили, что они как-то сплотились, у некоторых появилась

возможность оптимизировать свой труд, высказать то, чем они были не довольны.

Как можно отметить, аффективная лояльность среди сотрудников выросла с 3,37 до 3,48 баллов, а продолженная лояльность снизилась с 3,42 до 3,21 баллов, что связано с тем, что уже меньшее число сотрудников намереваются или рассматривают варианты лучшего места работы. Продолженная лояльность – это степень осознания работником того, что уход из организации и поиск новой компании потребует от него существенных материальных, временных и энергетических затрат. Такие сотрудники понимают высокую цену своего увольнения и зачастую остаются в компании.

Нормативная лояльность снизилась с 3,41 баллов до 3,01 баллов, что связано с формированием более комфортной среды работы, сотрудникам стало более комфортно работать и нормативная лояльность снизилась. Сотрудник при высоком уровне нормативной лояльности чувствует себя обязанным и продолжает работать, даже если получает более выгодные предложения от других работодателей, а если нормативная лояльность у сотрудников снизилась, то можно говорить о появлении новой мотивации, повышении уровня аффективной лояльности.

Важно отметить, что снижение нормативного уровня лояльности благотворно влияет на удовлетворенность сотрудников своей работой, так как нормативная лояльность может иметь обратную сторону: со временем чувство долга может превратиться в скрытое недовольство, если работник начинает воспринимать преданность как вынужденную жертву.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Вовлеченность сотрудников»

**Результаты исследования по методике Опросник вовлечённости UWES
(Schaufeli & Bakker, 2003)**

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования после организационного консультирования можно в приложении И, таблица 15.

Как отмечено в момент констатирующего эксперимента, вовлеченность сотрудников – это рост уровня лояльности от рациональной до эмоциональной, их желание активно участвовать в ее деятельности и стремление достигать общих целей. Наглядно результаты повторной диагностики представлены на рисунке 30.



Рис. 30. Распределение по уровням вовлеченности сотрудников организации в трудовой процесс, результаты до и после формирующего эксперимента, %

Как показывают результаты повторного тестирования, уровень вовлеченности сотрудников значительно повысился:

- респондентов с низким уровнем вовлеченности практически не осталось, лишь один сотрудник не вовлекся в процесс организационного консультирования, его лояльность практически не изменилась. Его доля в общей численности респондентов составила 3%;

- доля респондентов с высоким уровнем вовлеченности выросла с 20 % до 49%, что можно отметить, как крайне значимый показатель.

Организационное консультирование показало, что вовлеченность сотрудников связана с раскрытием их личных и профессиональных качеств на своем рабочем месте и задача специалиста-психолога в процессе организационного консультирования в значительной степени состояла в возможности сотрудников для раскрытия своих лучших качеств на рабочем месте. В процессе организационного консультирования среди сотрудников

проявились лидер и генератор идей, нескольким сотрудникам удалось раскрыться. Результаты тестирования подтвердили предположение о том, что в процессе организационного консультирования были созданы рабочие группы, где работники высказывали свои идеи и предложения.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Удовлетворенность трудом»

Результаты исследования по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении К, таблица 16. В период организационного консультирования высказано предположение о том, что степень лояльности тесно связана с влиянием социальной среды на респондентов. Респонденты очень высоко ставили межличностное доверие и его влияние на удовлетворенность работой и обнаружили, что доверие сильно влияет на удовлетворенность работой.

На рис. 31 представлена доля респондентов, которые удовлетворены работой.



Рис. 31. Распределение по уровням удовлетворенности трудом, результаты до и после формирующего эксперимента, %

По группе респондентов до организационного консультирования очень значительную долю составили респонденты с низким уровнем

удовлетворенности трудом: не удовлетворены трудом в организации 14 человек (40%). Эта категория респондентов характеризуется наличием стресса на рабочем месте, респонденты отмечают, что испытывают негативные эмоции при общении с клиентами организации. Организационное консультирование позволило снизить долю респондентов, которые не удовлетворены трудом, их доля сократилась с 40% до 9%. При этом, респонденты, которые не удовлетворены трудом высказывались о том, что их способности и расположенность не позволяют раскрыться в полной мере на данной работе. Некоторые респонденты отмечали необходимость дополнительного обучения и развития карьеры. Важно отметить, что доля респондентов, удовлетворенных работой, выросла с 51% до 63%.

**Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию
«Уровень развития группы на основе анализа ее социально-
психологических состояний»**

Результаты исследования по методике Тест «Пульсар» Л.Г. Почебут

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении Л, таблица 17. Структура мнения респондентов относительно уровня зрелости организации после организационного консультирования представлена на рисунке 32.

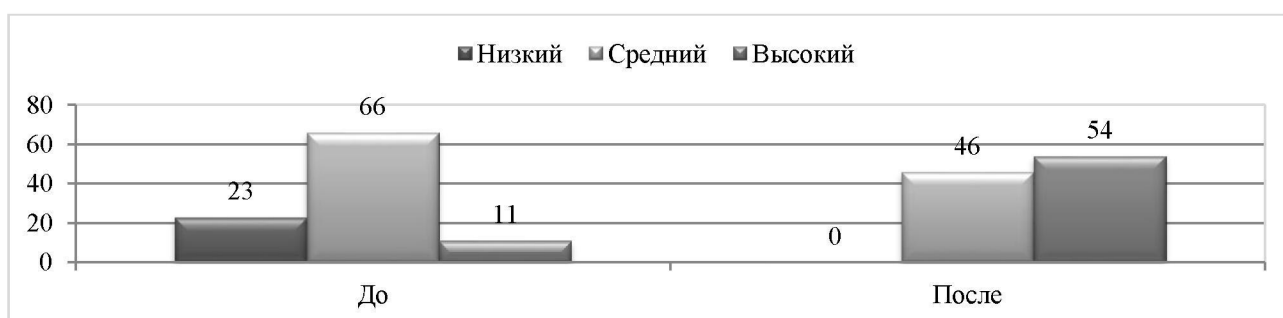


Рис. 32. Структура уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний, результаты до и после формирующего эксперимента, %

Рассматривая структуру мнений респондентов до и после организационного консультирования, можно отметить, что:

- доля респондентов, отметивших, что уровень развития группы вырос до высокого уровня изменилась с 11% до 54%;
- число респондентов, которые считают, что уровень развития группы средний снизился с 66% до 46%;
- ни один из респондентов после формирующего эксперимента не посчитал, что уровень развития группы низкий.

После проведенного организационного консультирования большинство респондентов полагают, что коллектив сложился, он сплоченный и работоспособный. После проведенной работы с коллективом и укреплением лояльности персонала это мнение разделяет большинство респондентов.

Тем не менее, остаются и те сотрудники, кто посчитал уровень развития группы не достаточной, они полагают, что организация способна выполнить поставленные задачи, но работу над сплоченностью и формированием коллектива важно продолжить. Эти респонденты отметили, что консультирование необходимо на регулярной основе.

Проявление организационной лояльности сотрудников по критерию «Идентификация с организацией»

Результаты исследования по методике Вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации

Ознакомиться с индивидуальными данными по результатам исследования можно в приложении М, таблица 18.

При использовании вопросника повторно были рассмотрены два аспекта:

- престиж подразделения, где трудится респондент;
- престиж организации в целом.

Констатирующий эксперимент, проведенный до организационного консультирования, показал, что респонденты хорошо относятся к своей организации, уровень престижа оценивался на среднем уровне (26 человек) или на высоком уровне (9 человек). Структура мнения респондентов относительно имиджа организации после организационного консультирования изменилась не значительно: 25 человек отметили средний уровень имиджа организации, 10 человек оценили престиж организации на высоком уровне (рисунок 33).

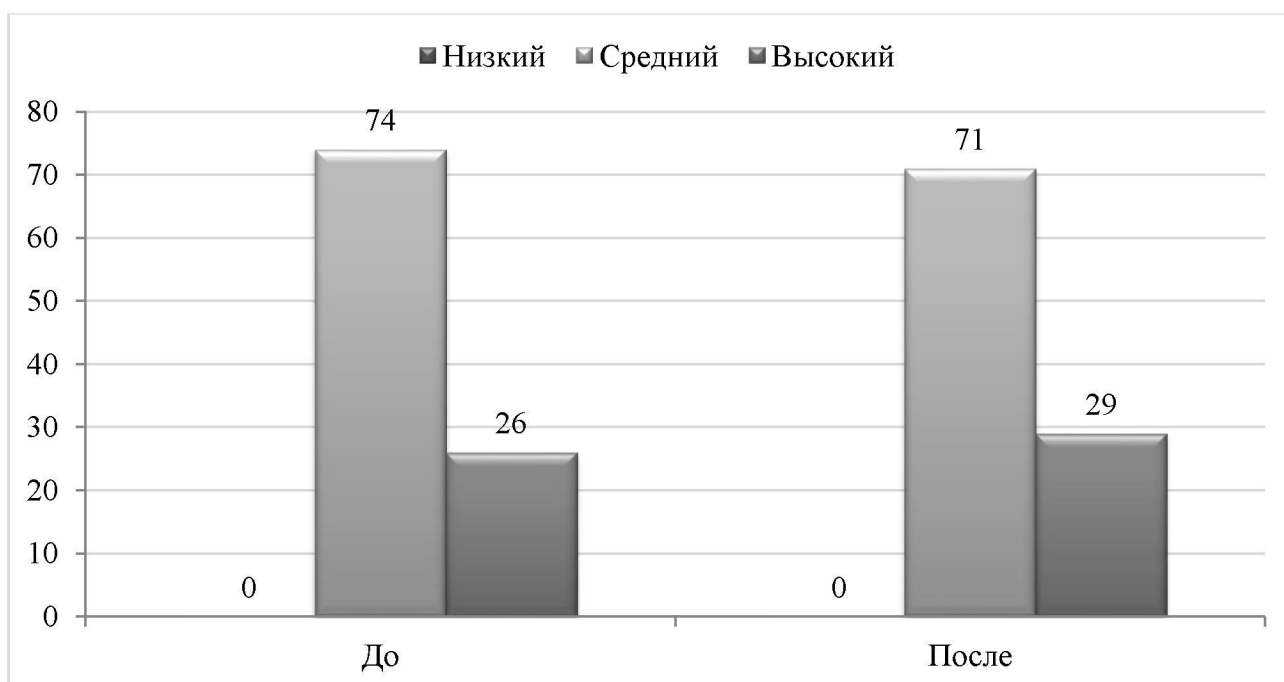


Рис. 33. Распределение по уровню идентификации сотрудника с организацией, результаты до и после формирующего эксперимента, %

Как показывают данные диаграммы, даже после проведения организационного консультирования доля сотрудников организации, которые оценивают имидж организации на среднем уровне остается очень значительной, 71 % респондентов указали на недостаточный (средний) имидж компании, где они трудятся (до организационного консультирования доля таких респондентов составляла 74%). Доля респондентов, которые высоко оценили существующий имидж организации выросла с 26% до 29%. Наблюдение за деятельностью организации позволило отметить отсутствие мероприятий по формированию

позитивного имиджа организации, эксперимент показал, что для организации необходимы мероприятия по формированию позитивного имиджа организации.

После проведения повторной диагностики обобщены данные относительно полученных результатов и данные сведены в единую таблицу (таблица 23).

Таблица 23. – Уровень наиболее значительной группы респондентов до и после эксперимента

№ п/п	Критерий	До эксперимента	После эксперимента
		Оценка высокий / средний	
1	Оценка приверженности сотрудников организации по методике Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»	средний	средний
2	Организационная лояльность респондентов по методике Опросник вовлечённости UWES	средний	высокий
3	Организационная лояльность респондентов по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»	средний	высокий
4	Организационная лояльность респондентов по методике Тест «Пульсар», Л.Г. Почебут	средний	высокий
5	Оценка имиджа по вопроснику Ю. Липпонена	средний	средний

Сравнивая итоговый результат лояльности персонала до и после организационного консультирования, построим сравнительную диаграмму (рисунок 34).

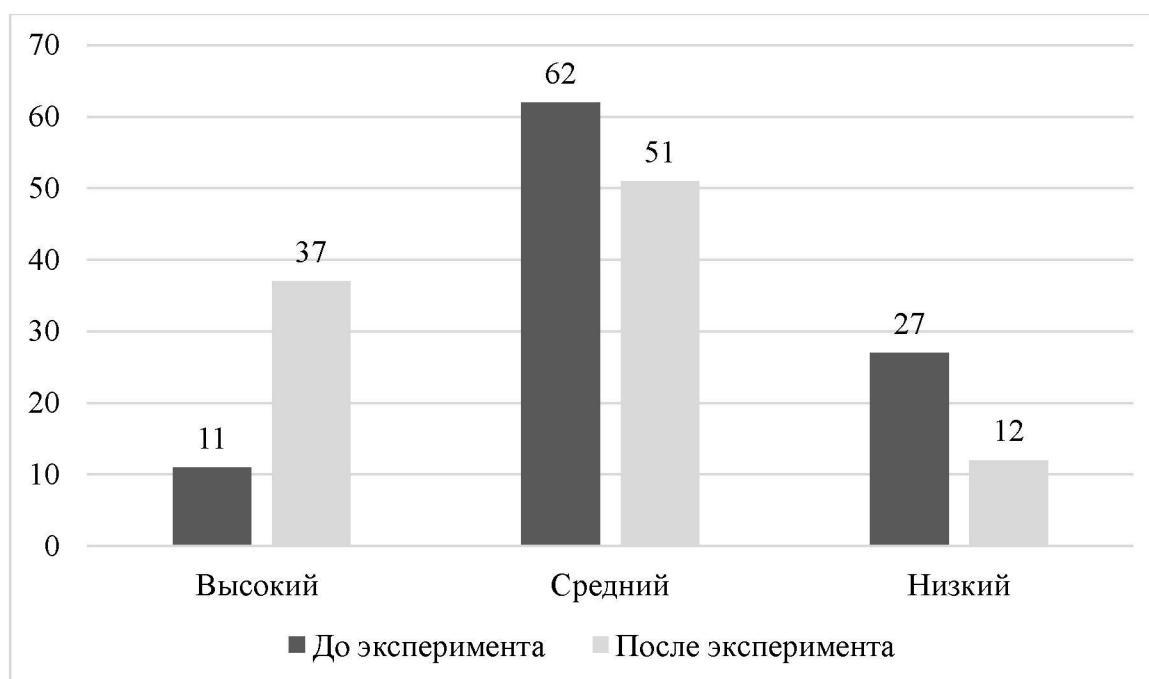


Рис. 34. Уровень лояльности персонала до и после эксперимента, %

Для подтверждения эффективности разработанной программы используем Т-критерий Вилкоксона, который может быть использован для оценки эффективности программы организационного консультирования.

С целью проверки достоверности различий нами была проведена статистическая обработка полученных результатов с применением Т-критерия Вилкоксона. Исследованы результаты исследования по методике аффективной (эмоциональной) лояльности, в данном случае эмпирическое значение Т попадает в зону значимости: (0,01). Гипотеза H_0 принимается. Показатели после эксперимента превышают показатели до опыта. Подробнее с результатами можно ознакомиться в приложении Н.

Зона значимости в данном случае простирается влево, действительно, если бы «редких», в данном случае положительных, направлений не было совсем, то и сумма их рангов равнялась бы нулю.

В данном же случае эмпирическое значение Т попадает в зону значимости. Так как $T_{\text{эмп.}} < T_{\text{кр.}}$ ($p \leq 0,05$), то H_1 отвергается и принимается H_0 , 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_0 как достоверную на уровне 95% вероятности.

По итогам проведенного исследования можно утверждать тот факт, что после проведения мероприятий организационного консультирования изменился общий уровень лояльности сотрудников организации, особую роль в этом сыграл тот факт, что директор участвовал в мероприятиях организационного консультирования, другие сотрудники отмечали, что для них особое значение приобретал тот факт, что они были услышаны руководителем и к их мнению прислушивались. Изменения произошли практически по всем использованным методикам.

Выводы по Главе 2

Во второй главе было проведено экспериментальное исследование, целью которого являлось повышение лояльности сотрудников организации посредством организационного консультирования.

1. На первом этапе исследования был сформирован методический аппарат. Для оценки ключевых аспектов лояльности, вовлечённости и удовлетворённости трудом были выбраны следующие методики:

- Анкета-опросник Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»: для оценки приверженности сотрудников компании.
- Опросник вовлечённости UWES (Schaufeli & Bakker, 2003): для измерения уровня вовлечённости сотрудников в реализацию целей компании.
- Методика А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»: для оценки общей удовлетворённости условиями и содержанием работы.
- Тест «Пульсар» Л.Г. Почебут: для оценки уровня взаимодействия, психологического климата в коллективе, а также принятия целей и ценностей компании.

– Вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации: для исследования восприятия внешнего престижа организации.

Все выбранные методики были подробно описаны с выявлением их особенностей, что обеспечило надёжную основу для последующего анализа.

Исследование было организовано в условиях малого предприятия, где работа проводилась с персоналом в количестве 35 человек. Для целей организационного консультирования персонал был разделён на две группы, при этом численность группы для активного консультирования не превышала 15 человек. Руководство предприятия выразило высокую заинтересованность в участии всех сотрудников в организационном консультировании, что является особенно важным аспектом для малых предприятий, где вклад каждого сотрудника имеет критическое значение. По итогам проведения констатирующего эксперимента был выявлен ряд проблемных моментов, препятствующих формированию корпоративной преданности сотрудников к компании.

2. Анализ результатов исследования позволил выделить следующие значительные проблемы в коллективе исследуемой организации:

Средний уровень приверженности сотрудников: это важный индикатор, указывающий на необходимость улучшения внутренней культуры, управления и общей атмосферы в компании.

Доминирование продолженной лояльности: наиболее высокий уровень приверженности (3.42) принадлежит «продолженной лояльности». Это означает, что значительная часть сотрудников остаётся в компании не столько из-за эмоциональной привязанности, сколько из-за осознания существенных материальных, временных и энергетических затрат, связанных с поиском новой работы или открытием собственного дела.

Средняя вовлечённость персонала: среднее значение вовлечённости по группе испытуемых составило 3.95 баллов. Это свидетельствует о том, что сотрудники в целом недостаточно вовлечены в трудовой процесс, что требует углубления и развития данного аспекта.

Низкий уровень удовлетворённости трудом: удовлетворённость трудом оценивается как средняя (45%), однако значительная доля респондентов (14 человек, или 40%) показали низкий уровень удовлетворённости. Эта категория сотрудников отмечает наличие стресса на рабочем месте, испытывает негативные эмоции при общении с клиентами и жалуется на плохую организацию рабочего места.

Конфликтные ситуации и отсутствие признания: респонденты указали на частые конфликтные ситуации в коллективе, а также на ощущение недооценённости и непонимания со стороны руководства.

Отсутствие перспектив развития: практически все респонденты (100%) отмечали отсутствие перспектив для профессионального и карьерного роста, что у многих приводит к чувству стагнации.

Крайне низкая активность персонала: показатель активности персонала получил наименьший балл (6.8), что находится близко к нижней границе интервала. Это свидетельствует о крайне недостаточной реализации физического и интеллектуального потенциала членов коллектива, негативно характеризуя уровень развития организации.

3. Для группы респондентов была разработана программа организационного консультирования, целью которой стало формирование высокого уровня лояльности сотрудников компании. Основные задачи программы включали улучшение коммуникации, повышение удовлетворённости рабочей средой, мотивацию к саморазвитию, повышение вовлечённости в деятельность компании, нормализацию восприятия справедливости решений и разрешение конфликтов.

Организационные консультации, построенные на принципах группового решения проблем, оказались особенно эффективны для ситуаций, затрагивающих нескольких человек, не имеющих однозначных решений или требующих полного участия пострадавших. Такой подход позволил учесть мнения всех участников и способствовал их вовлечению. Программа вызвала положительный настрой в коллективе, пробудив интерес сотрудников к их

возможностям и роли в компании, а также осознание ценности личного вклада и стремление быть частью команды. Участники успешно применили приобретённые навыки коммуникации и сотрудничества, отметив важность доверительной атмосферы и целенаправленной работы.

Контрольный эксперимент подтвердил значительный рост лояльности. До внедрения программы организационного консультирования средний уровень организационной лояльности наблюдался у 89% сотрудников. После её проведения показатели изменились:

- высокий уровень организационной лояльности был выявлен у 29% респондентов;
- средний уровень – у 69% респондентов.
- у одного респондента уровень остался низким.

Особенно важным стало повышение аффективной лояльности (с 3.37 до 3.48 баллов), что критично для малого бизнеса, так как отражает эмоциональную привязанность и желание сотрудников оставаться в компании. Одновременно снизилась продолженная лояльность (с 3.42 до 3.21 баллов), что указывает на уменьшение числа сотрудников, рассматривающих уход из-за боязни затрат. Также снизилась нормативная лояльность (с 3.41 до 3.01 баллов), что говорит о создании более комфортной рабочей среды, где сотрудники остаются не из чувства долга, а благодаря новой мотивации и возросшей аффективной привязанности.

4. По результатам повторного тестирования уровень вовлеченности сотрудников значительно повысился. Количество респондентов с низкой вовлеченностью сократилось до 3% (1 человек), тогда как доля высокововлеченных сотрудников выросла с 20% до 49%.

Организационное консультирование способствовало раскрытию личных и профессиональных качеств сотрудников. В процессе работы проявились лидеры и генераторы идей, а в созданных рабочих группах сотрудники активно предлагали свои идеи.

Также значительно улучшились показатели удовлетворенности трудом: доля неудовлетворенных сотрудников снизилась с 40% до 9%, а доля удовлетворенных выросла с 51% до 63%. Среди основных причин неудовлетворенности респонденты называли невозможность полностью раскрыть свой потенциал и потребность в дополнительном обучении.

Оценка уровня развития коллектива также изменилась:

- доля сотрудников, оценивающих его как высокий, выросла с 11% до 54%;
- доля считающих уровень средним снизилась с 66% до 46%;
- низкий уровень развития группы не отметил ни один респондент.

После организационного консультирования большинство респондентов отмечают, что коллектив стал сплоченным и работоспособным.

Оценка престижа организации сохранилась на стабильном уровне: до консультирования 26 человек оценивали имидж как средний, 9 – как высокий; после – 25 и 10 человек соответственно. Доля респондентов, указывающих на недостаточный имидж компании, снизилась с 74% до 71%, а тех, кто высоко оценивает имидж, увеличилась с 26% до 29%.

Анализ показал, что в организации отсутствуют системные мероприятия по формированию позитивного имиджа, что подтверждает необходимость разработки соответствующей программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проведенного исследования, сформулируем краткие и четкие выводы по каждому из его разделов.

Анализ научной литературы позволил предложить следующее авторское определение лояльности сотрудника: лояльность сотрудника представляет собой его положительное отношение к организации, выражающееся в стремлении оставаться в её составе и прикладывать дополнительные усилия в интересах компании. Важнейшей предпосылкой формирования такой лояльности является убеждение сотрудника в справедливости и привлекательности корпоративных ценностей и целей.

Изучив специфику вопроса применительно к небольшим компаниям, мы выделили ряд факторов, влияющих на уровень лояльности сотрудников именно в сегменте малого предпринимательства:

1. Сотрудники малых компаний несут больше персональной ответственности, нежели работники крупных организаций.
2. Высокая производительность работников малых предприятий обусловлена относительно небольшим числом сотрудников и чётким распределением обязанностей.
3. Благодаря близости взаимодействия руководства и подчинённых формируется доверительная атмосфера, способствующая повышению эффективности совместной работы.
4. Компактность коллективов позволяет руководителям лучше контролировать работу каждого сотрудника индивидуально, повышая мотивацию и заинтересованность в результатах общего дела.
5. Результат усилий каждого сотрудника быстро становится очевидным и значимым для достижения общих целей компании.

Таким образом, успешность малого бизнеса существенно зависит от вовлечённости и мотивации каждого отдельно взятого сотрудника.

Во второй главе было проведено экспериментальное исследование, направленное на повышение уровня лояльности сотрудников через методы организационного консультирования. Для этого были использованы специальные методики, позволившие выявить ключевые проблемы коллектива исследованной организации. Была разработана специальная программа консультаций, направленная на улучшение коммуникаций, снижение конфликтности и укрепление положительной корпоративной культуры.

Эксперимент подтвердил эффективность предложенных мер, продемонстрировав значительное влияние консультационной поддержки на удовлетворённость сотрудников работой и их готовность вкладываться в успех компании.

Исследование выявило три основных типа проблем, оптимально решаемых командой:

1. Проблемы, касающиеся сразу нескольких участников, где важно учитывать разные взгляды.
2. Сложные задачи, не имеющие единственно верного решения, требующие интеграции мнений разных членов команды.
3. Ситуации, где непосредственное участие пострадавших лиц играет ключевую роль, даже важнее самого итогового результата.

Проведённое исследование показало важность учета особенностей малых предприятий и необходимость разработки специальных подходов для повышения лояльности сотрудников, обеспечивающих рост производительности и устойчивости бизнеса.

Применение группового решения проблем даёт преимущества, если используется в правильной ситуации подготовленными специалистами. Программа консультаций вызвала положительный настрой коллектива, пробудив интерес сотрудников к своим возможностям и роли в компании. Они осознали ценность личного вклада и захотели чувствовать себя частью команды. Участникам пригодились навыки коммуникации и сотрудничества, приобретённые в ходе консультаций. Консультант отметил важность создания

доверительной атмосферы, поддержания мотивации и концентрации участников на конкретной теме.

Значение организационного консультирования подтверждено в ходе контрольного эксперимента, о чем свидетельствует проведенный расчет с использованием методов математической статистики.

Предложенная программа организационного консультирования является эффективным средством повышения лояльности персонала малого предприятия, что подтверждает выдвинутую нами гипотезу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамович Г.С. Графика в психологическом консультировании. - М.: ПЕР СЭ, 2018. - 142 с.
2. Адыров А.А. Разработка системы мотивации персонала малого предприятия // Социально-экономические инновации в условиях цифровой трансформации : материалы всероссийской научно-практической конференции. - Саратов: ООО «Институт исследований и развития профессиональных компетенций», 2019. - С. 10-13.
3. Аренков И.А. Константинова О.А., Аренков Ф.И. Эволюция понятия «потребительская лояльность» и его современное наполнение // Экономика, предпринимательство и право. - 2020. - Т. 10, № 4. - С. 1123-1136.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. - 14-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2018. - 1040 с.
5. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом : учебное пособие. - 2-е изд., пер. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. - 386 с.
6. Буймова К.А., Илюшенко А.А., Канина А.А. Влияние организационной культуры на поведение персонала // Инновации. Наука. Образование. - 2022. № 49. - С. 321-326.
7. Володина О.В. Лояльность персонала как фактор повышения узнаваемости бренда работодателя // Проблемы развития предприятий: теория и практика : сборник статей X Международной научно-практической конференции. - Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. - С. 139-142.
8. Газарян Г.С. Управление персоналом в малом бизнесе (на примере предприятий пищевой отрасли промышленности) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2023. - Т. 13, № 4-1. - С. 549-558.

9. Герасина М.С., Зимонина О.В. Лояльность персонала в современной организации: понятие, атрибуты, признаки // Экономика и социум. - 2018. - № 5(48). - С. 303-311.

10. Горностаев С.В. Феномен лояльности: содержание, подходы и их прикладное применение на примере проблемы служебной // Актуальные вопросы экономики, права и образования в XXI веке : материалы II международной научно-практической конференции. - Рязань: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2016. - С. 169-172.

11. Грабс-Уэст Л. Сотрудники на всю жизнь : уроки лояльности от Southwest Airlines : пер. с англ. П.В. Миронова и А.В. Камеко. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. - 128 с.

12. Губанова М.С., Жуковская Е.А. Малое предпринимательство и критерии определения субъектов малого и среднего бизнеса // Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса региона : сборник трудов научно-практической конференции. - Новосибирск: Издательский центр НГАУ «Золотой колос», 2019. - С. 160-163.

13. Гурин А.И. Вовлечённость персонала в деятельность компании как важный фактор управления в современном менеджменте // Экономика и право - 2023 : сборник статей II Международной научно-практической конференции. - Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. - С. 163-173.

14. Дементьев М.Ю., Ольховая Г.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования : сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции. - Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. - С. 237-241.

15. Дрёмина И.Е. Психологическое консультирование : учебник. - Йошкар-Ола : МарГУ, 2022. - 176 с.

16. Ерлыгина Е.Г. Повышение лояльности и удовлетворенности сотрудников // Наука Красноярья. - 2023. - Т. 12, № 4-4. - С. 23-26.

17. Захарченко К.О. Способы повышения вовлеченности персонала // Управление персоналом: теория, практика, перспективы : Материалы III Всероссийской студенческой конференции. - Омск: Омский государственный технический университет, 2024. - С. 47-51.
18. Зудина А.А. Субъективная отдача от некогнитивных навыков на российском рынке труда: на примере удовлетворенности работой // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2024. - № 1(179). - С. 3-25.
19. Иванов М.А. Организационная диагностика в процессе клиент-центрированного управленческого консультирования // Организационная психология. - 2017. - Т. 7, № 3. - С. 51-66.
20. Иванова Н.Е. Лояльность персонала как феномен // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2019. - № 2. - С. 23-27.
21. Кабалина, В. И. Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению / В. И. Кабалина, А. В. Макарова // Организационная психология. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 110-137.
22. Карнацкая М.А. Мотивационные аспекты управления лояльностью персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2013/06/2418> (дата обращения: 19.01.2025).
23. Карымова О.С. К вопросу о лояльности сотрудников к организации // Социально-психологические и психофизиологические особенности адаптации личности к изменяющимся факторам окружающей среды : сборник трудов участников Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). - Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. - С. 90-95.
24. Клочков А. Вовлеченность и лояльность персонала : от А до Я. - М. : Эксмо, 2022. - 240 с.
25. Конкин В.О. Повышение уровня лояльности персонала к работодателю как результат реализации кадрового маркетинга // Социально-

экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы : сборник научных статей участников XXIII Международной научно-практической конференции. - Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. - С. 192-195.

26. Конова П.А. Организационная лояльность персонала как феномен // Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований : материалы Международной научно-практической конференции. - Тверь: Тверской государственный университет, 2022. - С. 173-177.

27. Коригова М.М. Формирование и управление культурой вовлеченности сотрудников в компаниях // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2024. - Т. 7, № 5(146). - С. 274-282.

28. Кострыкина В.А. Кадровая политика как компонента потребительской лояльности в индустрии фитнес услуг // Образование, наука, производство : VIII Международный молодежный форум. - Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2016. - С. 2627-2631.

29. Котлярова Е.Э. Взаимосвязь профессиональной мотивации педагога и типа лояльности к организации // Академия педагогических идей Новация. - 2020. - № 10. - С. 18-20.

30. Кравченко Ю.И. Проблемы мотивации персонала на предприятиях малого бизнеса // Современные проблемы управления: вызовы XXI века : материалы научно-практической конференции с международным участием. – Москва: Издательство «Перо», 2023. - С. 65-67.

31. Крутько И.С., Чаликова О.С. Личностные корреляты организационной лояльности персонала // Российский человек и власть в контексте радикальных изменений в современном мире : сборник научных трудов XXI российской научно-практической конференции (с международным участием). – Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2019. - С. 129-140.

32. Кузина Д.Д., Тинькова Е.В. Методы формирования вовлеченности персонала в деятельность организации // Будущее науки - 2024 : сборник

научных статей 11-й Международной молодежной научной конференции. - Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. - С. 263-266.

33. Кузнецова Д.А., Касиян М.М. Психологическое благополучие сотрудников с различным уровнем лояльности к организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. - 2021. - № 1. - С. 97-106.

34. Кузьменкова В.Д. Эффективность управления персоналом на малых предприятиях в сфере услуг // Экономика устойчивого развития. - 2019. - № 3(39). - С. 203-207.

35. Кутуев А.В. О значении лояльности сотрудников в условиях осуществления организационных изменений // Парадигма. - 2021. - № 1. - С. 19-25.

36. Лебедева Л.В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. - 154 с.

37. Лексиков Е.В., Яковенко А.Н. Лояльность персонала, как средство обеспечения информационной безопасности малого инновационного предприятия // Моя профессиональная карьера. - 2019. - Т. 3, № 5. - С. 170-177.

38. Лисовская Н.В. Кардинальное изменение функций управления персоналом в условиях непрерывных изменений // Управление и экономика народного хозяйства России : сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. - Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. - С. 263-265.

39. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. - 553 с.

40. Лукашева,- К.А. Социально-психологический климат как фактор формирования лояльности персонала // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации : сборник материалов XIV

Международной научно-практической конференции. - Москва: Центр развития образования и науки, 2024. - С. 134-141.

41. Лунякова Ю.А., Щанина Е.В. Лояльность персонала: понятие, виды, уровни // Социокультурные факторы консолидации современного общества : сборник статей Международной научно- практической конференции. - Пенза: Автономная некоммерческая научно-методическая организация «Приволжский Дом знаний», 2020. - С. 105.

42. Макеев В.А. Организационная культура как фактор мотивации персонала // Человек. Социум. Общество. -2021. - № 3. - С. 9-13.

43. Мартынова Е.В. Индивидуальное психологическое консультирование: Теория, практика, обучение. - 3-е изд., эл. – М. : Генезис, 2025. - 385 с.

44. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование. - М.: Смысл, 2015. - 112 с.

45. Мирзоян В.Ф., Косинец Т.В. Особенности бухгалтерского учета и контроля расчетов с персоналом по оплате труда малого предприятия // Экономика и сервис: от теории к практике : материалы VII Международной научно-практической конференции. - Владимир: Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2019. - С. 411-416.

46. Мишурова И.В. Повышение лояльности персонала для предотвращения кризисных тенденций и конфликтных ситуаций // Человек труда и наука : сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. - Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2023. - С. 170-173.

47. Морозова А.А., Батарчук Д.С. Лояльность персонала организации как проблема исследования // Экономика и социум. - 2021. - № 5-2(84). - С. 744-747.

48. Мурашова Е.В, Фокина А.М. Лояльность персонала: сущность, виды и механизм формирования // Современные проблемы экономического

развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий : материалы Международной научно-практической конференции. - Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2023. - С. 219-225.

49. Оконечникова Л.В., Печеркина А.А. Основы консультативной деятельности психолога в организации: теоретические и практические аспекты : учеб. пособие. - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. - 114 с.

50. Организационное консультирование : методические материалы. - Тверь : Тверской государственный университет, 2022. - 43 с.

51. Перминов С.С. Стратегическое планирование и тайм-менеджмент // Научный Лидер. - 2023. - № 27(125). - С. 100-105.

52. Правкина Ю.Р. Инструменты формирования и поддержания лояльности персонала // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. - 2021. - № 2(26). - С. 17-26.

53. Проблема лояльности персонала: исследовательские подходы / А.В. Воронцов, Н.Л. Захаров, С.Н. Малявин, М.Б. Перфильева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2023. - № 1(139). - С. 144-149.

54. Путилина М.В., Родионова В.Н. Методика анализа вовлеченности персонала в инновационный процесс предприятия // Проблемы и тенденции экономического развития предприятий и организаций : сборник научных трудов. - Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2023. - С. 105-106.

55. Райхсльд Фредерик Ф., Тил, Томас Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности.: пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 384 с.

56. Редько В.С., Кирилюк О.М. Компенсационный пакет как фактор формирования лояльности сотрудников компании // Новые идеи и достижения в области менеджмента, финансов и региональной экономики : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – М.: ООО «Русайнс», 2024. . С. 243-247.

57. Рожкова А.В. Лояльность персонала как фактор успешного функционирования организации // Наука: опыт, проблемы, перспективы развития : материалы международной научно-практической конференции. - Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. - С. 101-106.

58. Саламатина Ю.В. Организационное поведение сотрудников и его влияние на успешное функционирование компании // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2022. - № 6(140). - С. 80-88.

59. Самолова Е.Ю. Влияние условий труда на лояльность персонала в организации // Управление персоналом: теория, практика, перспективы : Материалы III Всероссийской студенческой конференции. - Омск: Омский государственный технический университет, 2024. - С. 104-107.

60. Саттарова И.В. Современные подходы к оценке уровня вовлеченности персонала // Общество, экономика, управление, право: вызовы современности и перспективы развития : материалы IX Международной научно-практической конференции. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. - С. 105-110.

61. Сезонова О.Н., Саницкая Е.В. Современные модели кадровой политики // Трансформация процессов управления: менеджмент и инновации, цифровизация и институциональные преобразования : сборник материалов международной научно-практической конференции. - Курск: Курский государственный университет, 2021. - С. 389-393.

62. Серватинский В.В. Особенности влияния государства на сектор российского малого предпринимательства с целью противодействия теневым практикам в условиях пандемии // Теневая экономика. - 2021. - Т. 5, № 1. - С. 41-52.

63. Сигитова М.А. Анализ методов оценки лояльности персонала // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2023. - № 6. - С. 266-269.

64. Словарь иностранных слов русского языка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/40553/%D0%9B%D0%9E%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC?ysclid=m4z8hdqops763330394 (дата обращения: 22.12.2024).

65. Соловейчик А.В. Анализ моделей лояльности сотрудников и тенденции по выделению типов лояльных и не лояльных сотрудников // Общественные науки. - 2011. - № 4. - С. 448-455.

66. Сошникова К.А., Холкина К.А., Бикташева А.В. Рекомендации по повышению лояльности и вовлеченности // Инновации. Наука. Молодежь - 2022 : материалы Всероссийской научно-практической студенческой конференции. - Челябинск: Международный Институт Дизайна и Сервиса, 2022. - С. 479-482.

67. Старченко И.В. Анализ рисков и оценка эффективности изменений в управлении персоналом предприятия малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2023. - № 7(101). - С. 185-189.

68. Тарасов П.Д. К вопросу о специфике управления персоналом на предприятиях малого бизнеса // Парадигма. - 2022. - № 1. - С. 72-76.

69. Теория и практика кадровой политики и психологического сопровождения руководящих кадров : сборник материалов IX международной научно-практической интернет-конференции. - Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. 277 с.

70. Терехова Н.О., Краснощеченко И.П. Организационная приверженность персонала учреждения культуры и пути её повышения // Вестник Калужского университета. Серия 1. Психологические науки. Педагогические науки. - 2024. - Т. 7, № 1(22). - С. 126-138.

71. Тестоедова А.И., Яхина Л.Т. Особенности управленческого консультирования в области управления персоналом // Научное сопровождение технологий агропромышленного комплекса: теория, практика, инновации :

научные труды III Международной научно-практической конференции. - Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2023. - С. 490-496.

72. Трофимова Т.В. Управление человеческим потенциалом как часть кадровой политики организации // Проблемы современной экономики и прикладные исследования: молодежные проекты : материалы VII Всероссийской молодежной научно-практической конференции. - Владимир: АРКАИМ, 2024. – С. 456-458.

73. Филина, Е. А. Роль организационной приверженности внутри предприятия / Е. А. Филина, Б. А. Рахимов // Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов : сборник материалов XX Международной научно-практической конференции. – Москва: Печатный цех, 2023. - С. 263-266.

74. Филиппов С.И. Условия лояльности национальных элит к центральной власти в советский период российской истории // Идеи и идеалы. - 2020. - Т. 12, № 4-1. - С. 230-248

75. Хана С. Влияние организационной культуры на удовлетворенность и приверженность сотрудников // Logos et Praxis. - 2022. - № 1 (7). - С 1-10

76. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. - М. [и др.] : Питер, 2003. - 495 с.

77. Ходыревская В.Н., Хованский Д.А. Стратегическое управление лояльностью и приверженностью персонала // Проблемы обеспечения эффективности функционирования систем управления в условиях нарастающей динамики внешнего окружения. - Курск: Курский государственный университет, 2023. - С. 163-168.

78. Царева Н.А., Литвиненко Е.А. Лояльность персонала: диагностика и инструменты формирования // Вестник Академии знаний. - 2022. - № 52(5). - С. 299-305.

79. Чернышова Н.С. Особенности управления персоналом на предприятиях малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 9-2(79). -С. 121-124.

80. Чибикова Т.В. Классификация и оценка методов управленческого консультирования // Вестник СибАДИ, - 2017. - № 6 (58), - С. 207-216.
81. Шарапова В.М., Крохалев А.А. Управление персоналом в предприятиях малого бизнеса // Аграрное образование и наука. - 2019. - № 1. - С. 7.
82. Шарин В.И. Корпоративная социальная политика и лояльность работников: взаимный учет интересов // Мотивация и оплата труда. - 2023. - № 3. - С. 170-175.
83. Шафикова Г.Р., Полковникова Н.В. Взаимосвязь профессиональной идентичности и личностных свойств молодых менеджеров по работе с клиентами // Мир психологии. - 2024. - № 1(116). - С. 189-199.
84. Шевелева А.М. Психологическая вовлечённость в работу и внутриличностная конфликтность у женщин-педагогов с разным семейным статусом // Мир науки. Педагогика и психология. - 2023. - Т. 11, № 5.
85. Шестов Н.И. Мифологическое основание лояльности российских граждан идее партийности либерально-демократической политики // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. - 2018. - Т. 18, № 2. - С. 195-199.
86. Этимологический словарь русского языка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://etymological.academic.ru/2596/лояльный>
87. Dianne M. Durkin, The Loyalty Advantage: Essential Steps To Energize Your Company, Your Customers, Your Brand Hardcover Amacom. - 2005. - 229 p.
88. Grabozdin Yu.P. organizational assessment of the formation and development of management consulting // BSU bulletin. Economics and management. - 2023. - №. 1. - P. 69-76.
89. Meyer J.P., Allen N.J. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. - 312 p.

Приложение А

Результаты диагностики лояльности сотрудников малого предприятия на констатирующем этапе эксперимента

Таблица 1. – Результаты исследования по методике аффективной (эмоциональной) лояльности (AffectiveCommitmentScale – ACS) Дж. Мейер и Н. Аллен

№ респондента	Аффективная лояльность	Продолженная лояльность	Нормативная лояльность	Среднее значение	Уровень
1	2,55	4,1	3,28	3,31	с
2	2,38	3,7	3,56	3,21	с
3	2,69	3,2	2,96	2,95	н
4	3,1	3,28	3,9	3,43	с
5	3,7	3,56	3,8	3,69	с
6	3,22	2,96	3,77	3,32	с
7	3,5	3,9	3,28	3,56	с
8	3,61	3,8	3,56	3,66	с
9	3,71	3,77	2,96	3,48	с
10	3,1	3,28	3,5	3,29	с
11	3,7	3,56	3,61	3,62	с
12	3,22	2,96	3,71	3,30	с
13	3,9	3,7	3,1	3,57	с
14	3,7	3,56	3,7	3,65	с
15	3,2	2,96	3,5	3,22	с
16	3,28	3,9	3,8	3,66	с
17	3,56	3,8	3,77	3,71	с
18	2,96	3,77	3,28	3,34	с
19	3,9	3,28	3,56	3,58	с
20	3,8	3,56	2,96	3,44	с
21	3,77	2,96	3,8	3,51	с
22	3,28	3,5	3,77	3,52	с
23	3,56	3,61	3,28	3,48	с
24	2,96	3,71	3,56	3,41	с
25	3,7	3,1	2,96	3,25	с
26	3,6	3,7	3,7	3,67	с
27	3,5	3,5	3,6	3,53	с
28	3,61	3,8	3,5	3,64	с
29	3,71	3,77	3,61	3,70	с
30	4	3,28	3,71	3,66	с
31	3,7	3,56	4,1	3,79	с
32	3,61	3,8	3,5	3,64	с
33	2,71	2,5	2,3	2,50	н
34	2,9	2,1	2,2	2,40	н
35	2,6	2,3	2,3	2,40	н
Итого среднее значение	3,37	3,42	3,41	3,40	-

Обозначение сокращений: Н – низкий; С – средний; В – высокий.

Приложение А

Таблица 2. – Результаты исследования по методике «Опросник вовлечённости UWES (Schaufeli & Bakker, 2003)»

№ респондента	Среднее значение	Уровень
1	3,5	с
2	2,5	н
3	2,7	н
4	2,6	н
5	2,6	н
6	3,5	с
7	3,6	с
8	4,2	с
9	5,5	в
10	5,2	в
11	4,2	с
12	3,7	с
13	4,5	с
14	4,2	с
15	5,6	в
16	5,7	в
17	5,1	в
18	4,7	с
19	4,2	с
20	4,1	с
21	3,7	с
22	3,6	с
23	3,2	с
24	3,6	с
25	4,2	с
26	4,6	с
27	4,5	с
28	4,1	с
29	4,2	с
30	4,8	с
31	5,2	в
32	5,6	в
33	2,5	н
34	2,7	н
35	2,5	н
Итого среднее значение	3,95	-

Обозначение сокращений: Н – низкий; С – средний; В – высокий.

Приложение А

Таблица 3. – Результаты исследования по методике А.В. Батаршева
«Интегральная удовлетворенность трудом»

№ респондента	Среднее значение, %	Уровень
1	37	н
2	32	н
3	30	н
4	32	н
5	36	н
6	46	с
7	49	с
8	50	с
9	51	с
10	52	с
11	51	с
12	46	с
13	47	с
14	52	с
15	46	с
16	45	с
17	44	с
18	40	н
19	37	н
20	45	с
21	52	с
22	55	с
23	60	в
24	36	н
25	37	н
26	38	н
27	42	н
28	44	с
29	46	с
30	48	с
31	62	в
32	62	в
33	40	н
34	37	н

Приложение А

Таблица 4. – Результаты исследования по методике Тест «Пульсар»

№ респондента	Подготовленность к деятельности	Направленность	Организованность	Активность	Сплоченность	Интегративность	Референтность	Итого	Уровень
1	8	5	5	9	9	8	8	7,43	с
2	6	9	9	8	8	8	9	8,14	с
3	8	10	10	8	8	6	8	8,29	с
4	9	8	8	6	6	8	5	7,14	с
5	10	9	9	7	10	8	4	8,14	с
6	8	10	10	5	10	10	6	8,43	с
7	9	9	9	6	8	8	8	8,14	с
8	10	8	8	5	9	9	6	7,86	с
9	9	8	8	4	8	8	10	7,86	с
10	8	10	10	6	8	8	8	8,29	с
11	8	9	9	5	8	8	8	7,86	с
12	10	6	6	8	9	6	6	7,29	с
13	9	5	5	8	10	7	10	7,71	с
14	6	8	8	8	8	8	7	7,57	с
15	5	8	8	8	8	6	7	7,14	с
16	8	9	9	6	6	9	8	7,86	с
17	8	10	10	7	10	10	10	9,29	в
18	9	11	11	6	6	9	11	9,00	в
19	10	11	11	6	10	11	11	9,14	в
20	11	12	12	10	11	12	12	10,00	в
21	11	8	8	11	11	8	8	7,71	с
22	12	8	8	8	12	8	8	8,00	с
23	8	7	7	8	8	7	7	6,29	н
24	8	6	6	6	8	6	6	5,71	н
25	7	8	8	5	6	7	6	6,71	н
26	6	8	8	6	6	9		6,14	н
27	8	9	9	7	7		8	6,86	н
28	8	8	8	6	6		8	6,29	н
29	9	10	10	8	8	5	6	8,00	с
30	8	11	11	7	7		8	7,43	с
31	10	9	10	6	6		8	7,00	с
32	11	6	8	8	8	5	6	7,43	с
33	5	5	8	5	6	7	8	6,29	н
34	6	8	9	6	8	7	9	7,57	с
35	5	6	7	6	8	5	6	6,14	н
Итого среднее значение	8,31	8,34	8,57	6,80	8,14	6,89	7,54	-	

Приложение А

Таблица 5. – Результаты исследования по методике Вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001)

№ респондента	Отношение к подразделению	Отношение к компании	Средняя оценка	Уровень
1	15	10	12,5	с
2	12	7	9,5	с
3	17	15	16	с
4	20	10	15	с
5	10	11	10,5	с
6	10	16	13	с
7	15	10	12,5	с
8	16	12	14	с
9	17	17	17	в
10	20	20	20	в
11	15	10	12,5	с
12	10	10	10	с
13	14	15	14,5	с
14	15	16	15,5	с
15	10	17	13,5	с
16	17	20	18,5	в
17	10	15	12,5	с
18	17	10	13,5	с
19	14	14	14	с
20	15	15	15	с
21	10	10	10	с
22	17	17	17	в
23	10	10	10	с
24	11	17	14	с
25	19	18	18,5	в
26	20	15	17,5	в
27	20	14	17	в
28	20	16	18	в
29	18	13	15,5	с
30	15	18	16,5	в
31	16	10	13	с
32	18	12	15	с
33	15	10	12,5	с
34	14	10	12	с
35	12	10	11	с
Итого среднее значение	14,97	13,43	14,20	

Обозначение сокращений: Н – низкий; С – средний; В – высокий.

Приложение Б

Содержание групповых консультативных встреч с сотрудниками строительно-архитектурной организации

Таблица 1. – Тематическое планирование программы организационного консультирования

№	Тема консультации
Работа с удовлетворенностью условиями работы	
1	«Как работать в группе»
2	«Самопознание»
Работа над социальной вовлеченностью и организационной справедливостью	
3	«Как правильно оценить свои возможности?»
4	«Как повысить мотивацию»
5	«Справедливость, что это?»
Работа над групповой сплоченностью	
6	«Как правильно решать конфликтные ситуации на работе»
7	«Совместный поиск позитивных сторон компании»

Консультация № 1

Тема: «Как работать в группе»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, небольшой клубок шерсти, магнитная доска.

Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Разработана Памятка «Правила группового консультирования»

В качестве основных правил группе предложено использовать следующие правила:

Конфиденциальность;

Открытость и искренность.

Ответственность.

Свобода

Индивидуальность. Я – высказывание: говорим только о собственных чувствах.

6. Не оцениваем других.
7. Право на ошибку.
8. Уважение другого: если один говорит, остальные молчат, не перебивая друг друга.
9. Правило «Стоп».
10. Строжайше запрещено рассказывать о том, что здесь будет происходить Службе корпоративной защиты Общества.

На первой консультации обсуждались вопросы группового взаимодействия.

Для действительно эффективного решения необходимо четко определить, в чем заключается реальная проблема. Для начала консультант излагает результаты тестирования лояльности в организации.

Распространенная проблема заключается в том, что у членов группы разные представления о том, какие решения должна предложить группа. Другая проблема заключается в том, что многие формулировки проблемы на самом деле являются замаскированными формулировками решения.

Третья проблема заключается в слишком общей формулировке, из-за чего группа не может понять суть проблемы.

Группы, занимающиеся решением проблем, должны заниматься конкретными вопросами, если они хотят принести какую-либо пользу. Поэтому группам нужен инструмент, с помощью которого можно разбить общие положения на мелкие части.

Упражнение «Выдели проблему».

Участникам предлагается список проблем, затем список переписывается, разбивается на темы, выбирается одна тема для начала работы, а затем один из вопросов этой темы выбирается в качестве задачи, подлежащей решению.

Используя метод четырех подсказок, можно узнать, является ли выбранный вопрос правильным. Консультант улавливает все проблемы, непригодные для дальнейшего решения. Задаются вопросы:

1. Это из-за нас? уничтожим все, что мы не можем контролировать

2. Можем ли мы что-нибудь предпринять по этому поводу в разумные сроки? проблемы на ближайшие недели

3. Можем ли мы собрать данные по этому вопросу? решайте задачи, основываясь на фактах (их нужно собирать).

4. Действительно ли мы хотим иметь с этим дело? Каждый должен быть заинтересован в решении проблемы, группа должна следовать этим рекомендациям и исключать все, что не подходит.

Далее каждый член группы получает стопку чистых карточек. Участников просят тщательно продумать формулировку проблемы и не является ли она скрытым решением. Если это так, участники должны ответить на вопрос: «Какую проблему мы бы решили, если бы... (дополните первоначальную формулировку задачи).

Участники записывают свои идеи на карточках, которые затем делятся на категории. Это приведет к формулированию реальной проблемы, которая может быть затронута в ходе обсуждения. Возможно, это совсем не та идея, которая написана на большинстве карточек, но участники должны обсудить все возможности и прийти к однозначному соглашению.

Если первоначальная формулировка проблемы не содержит предполагаемого решения, группа может рассмотреть, является ли формулировка достаточно конкретной для того, чтобы работать над ней осмысленно (исключите общие формулировки типа «проблема в плохой коммуникации. «тогда вопрос будет звучать так: «какую проблему это создает для нас/нашего бизнеса?»).

Другой аспект формулировки проблем касается членов группы. Процедура аналогична: публикуется формулировка, каждый участник пишет на карточке, что он представляет себе в качестве результата решения, идеи делятся на группы и обсуждается, необходимо ли изменить формулировку (чтобы прояснить, подчеркнуть серьезность или перспективу).

Упражнение «Банк идей».

Участники записывают свои идеи по поводу решения проблемы на карточках (каждая идея на отдельной карточке) и складывают их в одну стопку. Затем все идеи должны быть представлены на видном месте, чтобы можно было вдохновить отдельных членов команды.

Использование этого упражнения уместно при работе с ситуациями, когда предполагается определенная напряженность в обсуждении. Каждый из участников пишет свои идеи тихо и анонимно. Это способствует творческому подходу и желанию участников свободно выражать свои мысли.

Главным преимуществом этого упражнения является его невербальность. Если не высказывать свое мнение вслух, то разрушаются психологические и социальные барьеры, такие как боязнь критики, неуверенность в себе, неприятие собственных идей и т.д.

Благодаря письменной форме у каждого участника есть возможность выразить себя и внести свой вклад в идею.

Недостатком упражнения является сам процессинг - обрабатывается большое количество отдельных карт.

Упражнение «Найдем решение вместе»

В этом упражнении участникам предлагается обмен мнениями, ведущий к выработке новых идей, к решению проблем. В этом упражнении реализуются следующие этапы:

1. опишите проблему или дефолт, которые устраняются. снижение производительности труда
2. составьте список прямых аналогий с рассматриваемой проблемой и остановитесь на них как можно более подробно. Аналогии должны быть из как можно более разнообразных областей. Например, цветы не распускаются, свежевывстиранное белье все еще грязное, мы проигрываем битву.
3. Подумайте о прямых аналогиях и создайте свою личную аналогию. У меня перехватывает дыхание, я перестаю быть популярным, я не бегаю - я просто гуляю, у меня нет денег.

4. Создавайте фантастические аналогии там, где невозможное возможно. Например, я невидимка, все рукава стали короче.

5. Создавайте символические аналогии, задействуйте как эмоции, так и тело (пойте, рисуйте...).

Проанализируйте аналогии и напишите решение для них – дайте волю воображению, решение может быть не единственным. Цветы не распускаются – я буду добиваться своего, мы проигрываем битву – мы вызовем подкрепление, у меня перехватывает дыхание – я буду тренироваться, я невидим - я воспользуюсь этим в первую очередь, Я бедный родственник - у меня есть и другие качества.

Упражнение «График из шести слов» используется для определения запроса в групповом консультировании.

Название происходит от стихотворения Редьярда Киплинга: У меня шестеро хороших слуг, от которых я многое знаю: что, почему, с кем, как, когда и где. Эти шесть слов помогут вам правильно задать все важные вопросы в каждой конкретной ситуации. Вот почему график из шести слов производит такой эффект. Этот метод позволяет проанализировать проблему или желаемое положение дел с помощью слов, различные аспекты которых затем обсуждаются в ходе мозгового штурма. Кроме того, это побуждает группу смотреть на «беспроблемное состояние» так же, как на саму проблему. Таким образом, анализ помогает группе обрести уверенность в том, что они рассмотрят проблему со всех сторон.

Построение графа из шести слов выполняется в шесть этапов:

1 Четко определите проблему. Этот метод основан на организации мозгового штурма по двенадцати вопросам. Важно четкое и лаконичное определение проблемы. Стоит повторить основную причину - чем она более общая, тем более общим является и анализ, и тем больше вероятность «запутывания».

2. Важно использовать каждое слово дважды, чтобы исследовать «беспроблемное состояние». Вопросы могут выглядеть примерно так:

В чем проблема, а в чем нет?

Когда это происходит, а когда нет?

Почему это происходит и почему этого не происходит?

Где это происходит, а где нет?

Кто вносит свой вклад в причины проблемы, а кто способствует ее устранению?

Как узнать, что проблема возникла, и как узнать, что проблема не возникла?

Важно, чтобы группа сформулировала вопросы таким образом, чтобы извлечь из них как можно больше информации по данной проблеме. Каждый вопрос должен быть написан на отдельном плакате и приклеен к стене.

В итоге формулируется основной запрос группы к занятиям.

Консультация № 2

Тема: «Самопознание»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, магнитная доска.

Организационный этап

Приветствие. Вводное слово психолога.

Мини-лекция «Понятие технологий эффективного общения и их основное содержание»

Упражнение «Шесть мыслящих шляп».

Суть этого упражнения заключается в нестандартном мышлении. Автор термина «нестандартное мышление» является Эдвард Де Боно. Нестандартное мышление определяется как способ найти решение проблемы необычным или частично нелогичным способом.

Нестандартное мышление имеет тенденцию произвольно или сознательно побуждать к отклонению от текущего хода мыслей, то есть к тому, чтобы направить мысль по второстепенному пути. Другими словами, нестандартное мышление – это способ отвлечься.

Классический логический, аналитико-синтетический подход де Боно называет каменной логикой, которой он противопоставляет свою боковую, водную логику. Камень разобьется вдребезги о препятствие, в то время как вода обернет его, поглотит или унесет прочь.

Цель шести шляп – «распутать» систему мышления таким образом, чтобы можно было использовать только один тип мышления одновременно.

Шесть шляп означают шесть различных подходов к проблеме, они помогают отделить собственное мнение и эго от речи, и, таким образом, нам не нужно бояться стыда, они углубляют параллельное мышление в контекстах и способствуют развитию структурного мышления. Шесть шляп означают шесть стилизованных рулонов. Если у человека на голове шляпа, ему запрещено смотреть на проблему комплексно, а только с точки зрения данной шляпы.

Краткое описание значения отдельных цветов головных уборов:

Белая шляпа = беспристрастность. Взгляните на проблему без эмоций, объяснений или аргументов. Кроме того, предлагается:

- назовите все имеющиеся факты, данные и информацию, которые имеют отношение к данной проблеме
- вы не должны оценивать, присваивать значение аргументам, классифицировать их по категориям...
- другие лица могут запросить у вас дополнительную информацию исключительно информационного характера

Красная шляпа = эмоции и чувства:

- абстрагируйтесь от фактов и покажите свои чувства, проявите свою интуицию
- постарайтесь точно обозначить свои чувства, сделать их заметными
- вы не обязаны оправдывать или оценивать свои чувства, старайтесь быть как можно более спонтанными - другим запрещается каким-либо образом оценивать чувства, чтобы не создавать эмоциональный блок, который может стать препятствием на пути к решению

Желтая шляпа = оптимизм

- сосредоточьтесь на всех позитивных и конструктивных аспектах, на ценностях, которые несет в себе проблема

- будьте оптимистичны, а не впадайте в эйфорию

- изучите доводы, по существу, и попытайтесь обосновать их конкретными аргументами

Черная шляпа = негатив

- вы критичный оценщик, полная противоположность желторотику, но не проливаете желчь

- сравните предлагаемые решения с реальной ситуацией и опытом прошлого и укажите на возможные подводные камни

- не путайте чувства и логические доводы вместе - здесь нет места чувствам, вместо зеленой шляпы = креативность

воплощайте любые идеи в жизнь

- также можно ничего не говорить - вы можете молча обсуждать мысли и идеи, которые должны быть услышаны во время сеанса

Синяя шляпа = отступаем назад и думаем о том, что нужно обдумать.

- это организатор, дирижер оркестра, фасилитатор – человек с практикой и опытом

- делайте выводы, обобщения и записывайте

- у каждого есть возможность попросить синюю шапочку во время сеанса и таким образом увеличить дистанцию

Головные уборы могут свободно распространяться во время упражнения в соответствии с индивидуальными пожеланиями, но они всегда должны быть в действии. Важно не забывать, что шляпа – это отношение, следовательно, это не личность говорящего, говорящий – всего лишь актер, играющий свою роль как можно лучше.

Это упражнение предназначен для того, чтобы отделить мышление от обычного стиля аргументации и преобразовать его в стиль отображения. Его главным преимуществом является возможность рассмотрения проблемы с нескольких разных сторон.

Преимуществом упражнения является ее универсальность, возможность использования даже с неподготовленной группой. Недостатками являются необходимость заблаговременной подготовки вспомогательных средств (цветных шляп), минимальное количество людей в количестве головных уборов и необходимость знать значение каждого цвета.

Длительность: 50 минут

Упражнение «Обратная связь»

Цель: подведение итогов дня

Инструкция: консультант задает вопросы:

«Чему вы сегодня научились?»;

«Что нового вы узнали за сегодняшний день?»;

Продолжительность: 10-15 минут.

Упражнение «Мы вместе!»

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.

Основной этап

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 № 3

Тема: «Как правильно оценить свои возможности?»

Длительность: 90 минут

Оборудование: бумага, ручки на каждого участника, морские камни разной формы и конфигурации, имеющие явно «зернисто-песочную» структуру.

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?

Возможно, кто-либо захочет поделиться итогами недели.

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?

Основной этап

Упражнение «Сдерживающий фактор»

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 четверем 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 примерно 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.

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 Post it каждому участнику

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?

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 «Что для меня самое важное?»

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 «Как объяснить мотив к эффективному труду?»

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 «Демотивирующие 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 постоянство вашего светового 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.

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 «Мы вместе!»

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

Основной этап

Консультативная беседа

- Сегодня мы говорим о том, что такое обостренное чувство справедливости? Причины его возникновения? Как возможно, профилактировать это явление?

Консультант приводит пример организационной проблемы и за этим следует упражнение «Молния».

Упражнение «Молния»

Молния – это метод быстрой критики идеи или явления. Каждый из участников должен выразить свое мнение очень быстро, четко, кратко и как можно более открыто и максимально критично - сначала о том, что ему нравится, затем о возможных недостатках, рисках или недочетах конкретных идей или предложений. Этот метод подходит для быстрого решения проблемы или кризисной ситуации в зрелой команде с позитивными отношениями. То есть в нем можно использовать открытую критику.

Преимуществом является быстрое сопоставление мнений участников, возможность быстрого разъяснения и урегулирования, целенаправленная критика и быстрая оценка предложения.

Недостатки очевидны - психологический и социальный барьер для критики из-за того, что кто-то применяет критику к самому себе, возможность негативных формулировок.

Упражнение «Анонимная оценка»

Метод анонимной оценки позволяет очень открыто оценить проблему. С помощью этого метода также можно получить очень объективную обратную связь. Этот метод подходит, когда требуется тщательная обратная связь или при оценке ситуации/проблемы, когда важно мнение всех членов команды. Его

использование также уместно, если в коллективе недостаточно позитивной и непринужденной атмосферы для передачи критики.

Преимуществом является последовательная оценка плюсов и минусов, большая открытость в общении, преодоление психологических и социальных барьеров. Недостатком является необходимость сортировки большего количества бумаги и необходимость гарантировать анонимность (те же карандаши, печатные буквы и т.д.).

Упражнение-головоломка «Найди решение»

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».

Обсуждение.

Упражнение «Задание - выжить!»

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 резолюцию «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.

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 «В полете»

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.

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 «Кто зачинщик?»

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 трансактного анализа? Какие конкретно трансактные 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 трансакцию 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:

Башня должна состоять из 20 блоков.

Башня должна иметь высоту в 10 уровней.

Башня должна быть построена только из белых, красных и желтых «кирпичиков».

Башня должна быть построена только из синих и желтых «кирпичиков».

Шестой уровень башни должен отличаться по цвету от остальных.

Башню должны построить именно вы. Если за «кирпичи» возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что постройте башню самостоятельно.

Вопросы на обсуждение: Легко ли было следовать инструкциям? Как вы можете соотнести свое поведение во время выполнения упражнения с результатом, полученным в результате тестирования на типы акцентуации характера. С какими участниками удалось выработать совместное решение? Какие участники препятствовали процессу?

Продолжительность: 15-20 мин

Завершающий этап:

Упражнение «Расскажи свою проблему»

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 вверх 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, влекая 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 Упражнение «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 Упражнение «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?

Заключение. По завершению работы участникам было предложено поделиться впечатлениями от проведенного занятия, отрефлексировать, что нового и полезного для себя вынесли работники и выразить свои пожелания к будущей работе.

Приложение В

Результаты диагностики лояльности сотрудников малого предприятия на контрольном этапе эксперимента

Таблица 1. – Результаты исследования по методике аффективной лояльности (AffectiveCommitmentScale – ACS) Дж. Мейер и Н. Аллен

№ респондента	Уровень до организационного консультирования	Уровень после организационного консультирования
1	с	в
2	с	с
3	н	в
4	с	с
5	с	в
6	с	с
7	с	с
8	с	с
9	с	с
10	с	с
11	с	с
12	с	с
13	с	в
14	с	с
15	с	в
16	с	с
17	с	в
18	с	с
19	с	с
20	с	с
21	с	в
22	с	с
23	с	с
24	с	с
25	с	с
26	с	с
27	с	с
28	с	с
29	с	в
30	с	в
31	с	в
32	с	с
33	н	с
34	н	с
35	н	н

Обозначение сокращений: Н – низкий; С – средний; В – высокий.

Приложение В

Таблица 2. – Результаты исследования по методике «Опросник вовлечённости UWES (Schaufeli & Bakker, 2003)»

№ респондента	Уровень до организационного консультирования	Уровень после организационного консультирования
1	С	В
2	Н	С
3	Н	С
4	Н	С
5	Н	С
6	С	В
7	С	В
8	С	С
9	В	В
10	В	В
11	С	С
12	С	С
13	С	С
14	С	С
15	В	В
16	В	В
17	В	В
18	С	С
19	С	С
20	С	С
21	С	В
22	С	В
23	С	В
24	С	В
25	С	С
26	С	С
27	С	В
28	С	В
29	С	С
30	С	В
31	В	В
32	В	В
33	Н	С
34	Н	С
35	Н	Н

Обозначение сокращений: Н – низкий; С – средний; В – высокий.

Приложение В

Таблица 3. – Результаты исследования по методике А.В. Батаршева
«Интегральная удовлетворенность трудом»

№ респондента	Уровень до организационного консультирования	Уровень после организационного консультирования
1	Н	С
2	Н	С
3	Н	С
4	Н	С
5	Н	С
6	С	В
7	С	В
8	С	В
9	С	С
10	С	С
11	С	В
12	С	В
13	С	С
14	С	В
15	С	С
16	С	С
17	С	С
18	Н	Н
19	Н	С
20	С	С
21	С	С
22	С	С
23	В	В
24	Н	Н
25	Н	С
26	Н	С
27	Н	С
28	С	С
29	С	В
30	С	С
31	В	В
32	В	В
33	Н	С
34	Н	Н

Приложение В

Таблица 4. – Результаты исследования по методике Тест «Пульсар»

№ респондента	Уровень до организационного консультирования	Уровень после организационного консультирования
1	с	в
2	с	в
3	с	в
4	с	с
5	с	с
6	с	с
7	с	в
8	с	в
9	с	в
10	с	в
11	с	в
12	с	в
13	с	с
14	с	с
15	с	с
16	с	с
17	в	в
18	в	в
19	в	в
20	в	в
21	с	в
22	с	в
23	н	с
24	н	с
25	н	с
26	н	с
27	н	с
28	н	с
29	с	в
30	с	в
31	с	в
32	с	в
33	н	с
34	с	с
35	с	в

Обозначение сокращений: Н – низкий; С – средний; В – высокий.

Приложение В

Таблица 5. – Результаты исследования по методике Вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001)

№ респондента	Уровень до организационного консультирования	Уровень после организационного консультирования
1	С	С
2	С	С
3	С	С
4	С	С
5	С	С
6	С	С
7	С	С
8	С	С
9	В	В
10	В	В
11	С	С
12	С	С
13	С	С
14	С	С
15	С	С
16	В	В
17	С	С
18	С	С
19	С	В
20	С	С
21	С	С
22	В	В
23	С	С
24	С	С
25	В	В
26	В	В
27	В	В
28	В	В
29	С	С
30	В	В
31	С	С
32	С	С
33	С	С
34	С	С
35	С	С

Обозначение сокращений: Н – низкий; С – средний; В – высокий.

Приложение Г

**Показатели статистического критерия Т-критерия Вилкоксона на
контрольном этапе эксперимента**

Таблица 1. – Статистическая обработка данных после проведения формирующего эксперимента

До измерения, $t_{до}$	После измерения, $t_{после}$	Разность ($t_{до}-$ $t_{после}$)	Абсолютное значение разности
3,31	3,84	0,53	0,53
3,21	3,9	0,69	0,69
2,95	2,9	-0,05	0,05
3,43	3,72	0,29	0,29
3,69	3,98	0,29	0,29
3,32	3,75	0,43	0,43
3,56	3,68	0,12	0,12
3,66	3,95	0,29	0,29
3,48	3,72	0,24	0,24
3,29	3,81	0,52	0,52
3,62	3,87	0,25	0,25
3,30	3,85	0,55	0,55
3,57	3,99	0,42	0,42
3,65	3,68	0,03	0,03
3,22	3,48	0,26	0,26
3,66	3,74	0,08	0,08
3,71	3,86	0,15	0,15
3,34	3,65	0,31	0,31
3,58	3,82	0,24	0,24
3,44	3,70	0,26	0,26
3,51	3,81	0,3	0,3
3,52	3,97	0,45	0,45
3,48	3,65	0,17	0,17
3,41	3,65	0,24	0,24
3,25	3,49	0,24	0,24
3,67	3,82	0,15	0,15
3,53	3,72	0,19	0,19
3,64	3,92	0,28	0,28
3,70	3,96	0,26	0,26
3,66	3,95	0,29	0,29
3,79	3,9	0,11	0,11
3,64	3,94	0,3	0,3
2,50	2,82	0,32	0,32
2,40	2,65	0,25	0,25
2,40	2,8	0,4	0,4

Приложение Г

Таблица 2. – Переформирование рангов

Номера мест в упорядоченном ряду	Расположение факторов по оценке эксперта	Новые ранги
1	0,03	1
2	0,05	2
3	0,08	3
4	0,11	4
5	0,12	5
6	0,15	6,5
7	0,15	6,5
8	0,17	8
9	0,19	9
10	0,24	10,5
11	0,24	10,5
12	0,24	12,5
13	0,24	12,5
14	0,25	14,5
15	0,25	14,5
16	0,26	16,5
17	0,26	16,5
18	0,26	18
19	0,28	19
20	0,29	21,5
21	0,29	21,5
22	0,29	21,5
23	0,29	21,5
24	0,3	24
25	0,3	25
26	0,31	26
27	0,32	27
28	0,4	28
29	0,42	29
30	0,43	30
31	0,45	31
32	0,52	32
33	0,53	33
34	0,55	34
35	0,69	35

Приложение Г

Таблица 3. – Расчет суммы по столбцу рангов

До измерения, $t_{до}$	После измерения, $t_{после}$	Разность ($t_{до} - t_{после}$)	Абсолютное значение разности	Ранговый номер разности
3,31	3,84	0,53	0,53	33
3,21	3,9	0,69	0,69	35
2,95	2,9	-0,05	0,05	2
3,43	3,72	0,29	0,29	21,5
3,69	3,98	0,29	0,29	21,5
3,32	3,75	0,43	0,43	30
3,56	3,68	0,12	0,12	5
3,66	3,95	0,29	0,29	21,5
3,48	3,72	0,24	0,24	12,5
3,29	3,81	0,52	0,52	32
3,62	3,87	0,25	0,25	14,5
3,30	3,85	0,55	0,55	34
3,57	3,99	0,42	0,42	29
3,65	3,68	0,03	0,03	1
3,22	3,48	0,26	0,26	16,5
3,66	3,74	0,08	0,08	3
3,71	3,86	0,15	0,15	6,5
3,34	3,65	0,31	0,31	26
3,58	3,82	0,24	0,24	10,5
3,44	3,70	0,26	0,26	18
3,51	3,81	0,3	0,3	25
3,52	3,97	0,45	0,45	31
3,48	3,65	0,17	0,17	8
3,41	3,65	0,24	0,24	10,5
3,25	3,49	0,24	0,24	12,5
3,67	3,82	0,15	0,15	6,5
3,53	3,72	0,19	0,19	9
3,64	3,92	0,28	0,28	19
3,70	3,96	0,26	0,26	16,5
3,66	3,95	0,29	0,29	21,5
3,79	3,9	0,11	0,11	4
3,64	3,94	0,3	0,3	24
2,50	2,82	0,32	0,32	27
2,40	2,65	0,25	0,25	14,5
2,40	2,8	0,4	0,4	28
Сумма				630

Сравним уровень лояльности сотрудников до и после проведения серии консультаций по разработанной программе.

Определим гипотезы:

H_0 : Показатели после проведения экспериментальной работы по организационному консультированию превышают значения показателей до эксперимента.

H_1 : Показатели после проведения опыта меньше значений показателей до эксперимента.

На основании данных таблиц 21 и 22 из Приложения Н, сумма по столбцу рангов равна $\sum = 630$

Проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы: проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)*n}{2} = \frac{(1+35)*35}{2} = 630$$

Сумма по столбцу и контрольная сумма равны между собой, значит, ранжирование проведено правильно. По таблице Приложения находим критические значения для Т-критерия Вилкоксона для $n=35$:

$$T_{кр} = 173 \quad (p \leq 0,01)$$

$$T_{кр} = 213 \quad (p \leq 0,05)$$