

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня все больше внимания в России уделяется лояльности сотрудников своей организации. Многими ведущими специалистами-практиками проблема лояльности рассматривается в качестве крайне актуальной в рамках отношений работник-работодатель, для того чтобы повысить эффективность труда, качество всего отечественного бизнеса (Чумарин, 2000; Столин, 2002). Имеется мнение, что «успех предприятия на 75% определяют нематериальные факторы, прежде всего то, как работники относятся к своей компании, их лояльность» (Петрова, 2006, с. 53). Растет число работ отечественных исследователей, которые направлены на изучение этого феномена. Тем не менее, они до сих пор единичные и очень разрозненные.

Актуальность темы исследования. Организационная культура является междисциплинарным направлением исследований, находящимся на стыке нескольких областей знания, включающих менеджмент, управление персоналом, организационное поведение, социологию, психологию, культурологию. Собственно наличие уникальной интегративной сущности данной концепции приводит при ее рассмотрении к определенным сложностям познавательного плана, а с другой – при ее методологически грамотном применении, возможно эффективное управление предприятием.

Важнейший мотив для исследования организационной культуры состоит в том, что традиционные методы управления организациями, основой которых является функциональная специализация работников и подразделений, разделение труда, обособленность отдельных структур организации друг от друга, линейность и иерархичность процессов, не соответствуют сложившимся на сегодняшний день условиям. Благодаря управлению развитием организационной культуры возможно формирование нового делового сообщества, деятельность которого будет отвечать современным требованиям социума. Сегодня имидж и репутация предприятия становятся все более важными элементами общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Помимо этого, при возможном кризисе, частых банкротствах очень важным является сплочение персонала фирмы, его верность своей компании. Таким образом, современные организации нуждаются в новой идеологии управления, новом характере связей и

отношений с внешней и внутренней средой организации, то есть организационной культуре, более соответствующей сложившимся условиям функционирования фирм.

Степень изученности темы. Современными организациями рассматривается организационная культура как мощный стратегический инструмент, ориентирующий всех сотрудников на общие цели, с целью мобилизации их инициативы и обеспечения продуктивного взаимодействия. Из опыта многих западных и российских организаций видно, что процветает фирма, с созданным сплоченным коллективом, где нет иерархических преград, где каждый имеет заинтересованность в общем успехе, поскольку это влияет на его материальное благополучие и чувство значимости. Быстрое становление и развитие характерно фирме, коллективу которой свойственна хорошо развитая корпоративная культура. Представления о ценностях стали смещаться. Прошлые общепризнанные ценности, состоящие в дисциплине, послушании, иерархии, власти, сменяются другими: участием, самоопределением, коллективом, раскрытием личности, творчеством. И управление организацией, где человеческий ресурс играет одну из главенствующих ролей, может основываться только на развитой организационной культуре, своих традициях и ритуалах, направленных на развитие, самореализацию человека и становление транспрофессионала.

Объект работы: организационная культура.

Предмет работы: приверженность персонала организации.

Цель работы: выявить средства организационной культуры необходимые для формирования приверженности персонала (на примере ООО "Л.Центрикс - Череповец").

Поставленная цель обусловила основные задачи работы, состоящие в следующем:

1. рассмотреть основные теоретические подходы к изучению организационной культуры;
2. проанализировать основные типологии, сущность, структуру, основные элементы, методику формирования организационной культуры;
3. охарактеризовать организационную приверженность и ее компоненты;
4. провести диагностику системы организационной культуры компании и выявить проблемные зоны в области приверженности персонала;
5. разработать направления формирования приверженности персонала средствами организационной культуры.

Теоретико-методологическая основа работы, представлена концепциями, подходами и методами изучения организационной культуры и формирования приверженности (О.С. Дейнеки, Е.В. Доценко, А.В. Коврова, М.И. Магура, Л.Г. Почебута, Е.В. Сидоренко, К.В. Харского, И.Г. Чумарина, N. Allena, K. Becka, H. Beckera, B. Benkhoffa, G. Blau, B. Buchanan, A. Cohena, C. Gomana, O. Grusky, L. Herscovitcha, J. Ivancevicha, R. Kantera, J. Meyera, P. Morrow, R. Mowday, L. Portera, M. Sheldona, C. Wilsona и др.).

Информационная база исследования представлена официальными данными коммерческой организации, материалами, содержащимися в монографиях и статьях, которые были опубликованы в периодических изданиях и сети Интернет, материалами конференций, статистическими данными по уровню дефицита кадров, текучести и удовлетворенности персонала, а также результатами социологических исследований, анкетирования операторов и руководителей.

Эмпирическая база исследования: исследование проводилось среди персонала ООО «Л.Центрикс – Череповец. Исследование проводилось с помощью метода анкетирования. В общей сложности участвовало 54 человека.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

## **1.1 Понятие и сущность организационной культуры**

Теория организационной культуры основывается на результатах разных подходов к исследованию изменчивости характеристик поведения человека и групп. Также вместе с культурологическим выделяют: онтогенетический, филогенетический и психотерапевтический подходы.

Культура - это, прежде всего среда, в которой находится человек на работе все время, а также это мощнейший компонент, формирующий удовлетворенность сотрудников работой, рабочими процессами и рабочими отношениями. Одним из [главных](#) вопросов и [способов](#) оценки при проведении работодателем собеседования с [вероятным](#) будущим работником является [выявлению того](#), включится ли кандидат в уже [сформировавшуюся](#) организационную культуру

Культура считается предметом взаимодействия формальной компании; отдельных членов компании, [обладающих целостным спектром личных](#) интересов и нужд; [социальных](#) групп, сложившихся в границах компании; внешней сферы компании, предъявляющей собственные условия к методам ее жизнедеятельности.

Необходимо выделить, то, что в специальной научной литературе нет целостного понимания того, что такое организационная культура. Также остается нерешенным вопрос о том, в качестве чего происходит ее исследование, и на что она воздействует (от «на мотивацию [служащих](#)» и т.д., до «на творческий потенциал служащих»). Содержится разъяснение того, какие уровни она затрагивает («содержательный, ментальный и деятельностный») с чем она связана («...с корпоративным духом, приверженностью сотрудников...»), каковы возможности формирования организационной культуры («целенаправленно сверху или стихийно снизу»).

Демонстрируется, что является ее основным компонентом («главные мировоззренческие конструкции и идеи»), что нормативный [смысл](#) в организационной культуре имеют девизы и лозунги, [главную](#) роль играют [легенды](#) и истории, что в [согласовании](#) с организационной культурой компании сотрудники придерживаются правил и норм поведения. Вопреки тому, что эффективность событий, которые проводятся в рамках реформирования организационной культуры современных [российских](#) компаний, требует единого подхода к ее [исследованию](#).

Обратимся к основным отличительным признакам организационной и корпоративной культуры, составленным по Э.А. Капитонову, представленным в таблице 1.1 [4].

Таблица 1.1 Отличительные признаки организационной и корпоративной культур

Признак	Организационная культура	Корпоративная культура
Природа происхождения обусловленность	Условиями внешней среды, в том числе национальной культурой, религией	Внутренними целями, миссиями и задачами, организации, заданными управленцами компании

Механизм подкрепления	Успешность моделей поведения во внешней среде	Символьная поддержка; поощрения и санкции
Механизм трансляции	Традиции, передача опыта новым сотрудникам	Заданные/предъявленные требования руководства компании
Сущность, лежащая в основе	Система ценностей персонала	Система управляющих принципов
Институционализация	Базовые представления персонала	Миссия, кодекс корпоративной и деловой этики
Уровень давления	Низкий	Высокий

Главная цель организационной культуры состоит в обеспечении прибыльности компаний, через совершенствование управления персоналом. Значение культуры предприятий лежит в ориентировании организации на долговременные цели и составляет важный фактор управления.

Организационная культура начинает познаваться на первом, «поверхностном», или «символическом» уровне, включающем следующие видимые внешние факты: применяемую технологию и архитектуру, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., иначе говоря, все то, что может ощущаться и восприниматься при помощи пяти чувств человека (осязания, слуха, обоняния, зрения). На данном уровне вещи и явления легко обнаруживаемы, но не всегда поддаются расшифровке и интерпретации в терминах организационной культуры. Те, кто стремится к познанию организационной культуры, глубже касаются ее второго, «подповерхностного» уровня.

Некоторыми исследователями предлагается более подробная структура организационной культуры. Так, по мнению Ф. Харриса и Р. Моргана организационная культура может рассматриваться по следующим характеристикам представленным в таблице 1.2 [5].

Таблица 1.2. Атрибуты и характеристики организационной культуры по Ф. Харрису и Р. Моргану

## Содержание

### Характеристика организационной культуры

1. Осознание себя и своего места в организации	В одних культурах ценится то, что работник скрывает свои внутренние настроения, в других – поощряется их внешнее проявление.
2. Коммуникационная система и язык общения	Устная, письменная, невербальная коммуникация являются разными в разных группах, и организациях.
3. Внешний вид	Одежда и то, как работник представляет себя на работе.
4. Осознание времени, отношение к нему и его использование	То, какой степенью точности и относительности времени обладают работники, соблюдают ли распорядок и оказание поощрения за это.
5. Взаимоотношения между людьми	В соответствии с возрастом и полом, статусом и властью, мудростью и интеллектом, опытом и знаниями.
6. Ценности и нормы	Что людьми ценится в своей организационной жизни и как производится сохранение этих ценностей.

7. Вера	Наличие веры в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое поведение.
8. Процесс развития работников	Как (бездумно или осознанно) работники выполняют работу, используют интеллект или силу, объясняют причины.
9. Трудовая этика и мотивирование	Как работники относятся к работе и несут ответственность за неё, каково качество и оценка работы, вознаграждение

На то, как приживутся в организации элементы организационной культуры, влияет ее «сила». Силу культуры организации определяют следующими параметрами:

- Степенью разделяемости элементов организационной культуры членами организации;
- Ясностью приоритетов культуры;
- Количеством элементов и / или предположений, которые разделяют работники.

Другими словами, чем большим количеством работников организации разделяются и принимаются ценности и предположения организационной культуры, чем более четко определены и прописаны приоритеты, тем организационная культура сильнее, а значит, обладает более глубоким влиянием на поведение работников организации.

Организация, в которой имеется бюрократический тип организационной культуры, является структурированным и формализованным местом работы. Управлением работой людей занимаются процедуры. Для такой организации важно поддерживать плавный ход деятельности через инструкции и регламенты. Организация объединяется официальной политикой и формальными правилами. Сущность долгосрочных забот организации состоит в обеспечении стабильности показателей плавного хода рентабельного выполнения операций [6].

Кроме того различают три уровня организационной культуры:

Первым уровнем являются артефакты, состоящие в видимых проявлениях культуры в организации. Они выражаются во внешнем виде и стиле мебели, планировке

офисов, картинах, цветах, способе проведения собраний, стиле и форме одежды сотрудников.

Вторым уровнем являются декларируемые ценности, то есть, то во что верит организация. Они выражаются в формулировке организационной концепции, стратегии, письменных уставов, этических кодексов, рекламных брошюр.

Третьим уровнем выступают неявные предположения или предпосылки. В некоторых случаях поведение организации может составлять прямую противоположность декларируемым ценностям. Увеличение вероятности расхождения происходит с возрастом организации [7]. Намечается разрыв между тем, что декларируется официально, и действительным управлением поведением.

Формирование культуры строится на ценностях, верованиях, неосознаваемых предположениях, отношениях и поведенческих паттернах, которые разделяются группой людей. Особо сильно влияние на культуру организации оказывается основателем(-ями), топ-менеджментом и другими руководителями в силу их значительной роли при принятии решений и выборе стратегического направления. Формирование организационной культуры строится на всем жизненном опыте, привносимым каждым сотрудником в организацию.

Основой феноменологического подхода к организационной культуре является, прежде всего, тезис А. Шюца о том, что «мир с самого начала –интерсубъективный мир культуры». Исходя из этого определения, мы можем обозначить зависимость коммуникационной стратегии университета от культуры организации, которая задает смысловой универсум коммуникации.

Третий и четвертый подходы достаточно близки феноменологическому, во всяком случае, они лежат в рамках интерпретативной социологической парадигмы: это когнитивный и символический подходы. При когнитивном подходе организационную культуру рассматривают в качестве набора знаний, верований и правил, которые усвоили члены организации в процессе репрезентации внешних социальных и служебных взаимосвязей. Формирование когнитивных шаблонов поведения осуществляется при осуществлении совместной трудовой деятельности работников, и регулирует систему производственных отношений в организации.

Культурологический подход, рассматривает организационную культуру очень широко, как фоновый фактор. Он рассматривает организацию в контексте национальной культуры, при этом самой организации отводится лишь пассивная роль, которая сводится к усвоению заранее сформированных представлений и



ценностей. Один из представителей этого направления, У Оучи представлял корпоративную культуру как некоего посредника, основная функция которого - проинформировать членов организации о наборе основных ценностей и убеждений, посредством символов, церемоний и мифов [10].

Таким образом, организационную культуру можно назвать основой жизненного потенциала организации. Важное значение для эффективного управления заключено в особенностях отношений между людьми, устойчивых нормах и принципах жизни и деятельности организации, образцах положительного и отрицательного поведения и многом другом, что составляет ценности и нормы. Если можно сказать, что организация имеет суть, то этой сутью будут организационная культура. Люди являются носителями организационной культуры. Поскольку у организационной культуры явно выраженного проявления нет, то ее изучение обладает определенной спецификой. Она должна составлять предмет пристального внимания со стороны руководства, потому как играет очень важную роль в жизни организации.

## 1.2 Процесс формирования организационной культуры

Наиболее значительным элементом в нынешней концепции управления является признание общественной ответственности менеджмента как перед российским обществом в общей сложности, так и перед людьми, которые работают в организации. На сегодняшний день обычно внимание адресуется человеку как ключевому ресурсу компании, а также внимание сосредотачивается на создание обстоятельств, которые необходимы для реализации его потенциала и способности к результативной работе. Корпоративная культура - одна из самых эффективных средств, которая содействует привлечению и мотивированию членов организации. В то время как человек удовлетворяет нужды первой степени (материальные), у него начинается потребность в другом: месте в коллективе, единстве ценностей - и здесь на первый план ставиться организационная культура[12].

Определение «организационная культура» касается немалой доли явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующих в нем материальных ценностей и моральных норм, принятых кодекса поведения и прижившихся ритуалов, привычек персонала одеваться и определенных шаблонов качества выпускаемого товара.

Обычно бывает так, что люди идут в организацию со своими суждениями и взглядами о том, как иметь отношение к делу, к руководителю, друг к другу, поэтому сама по себе организационная культура представляет собой объективную

данность, другими словами «гигиенический фактор». Каждому руководителю необходимо воспитывать и поддерживать, а также своевременно делать изменения для результативной организационной культуры. Собственно в рамках такой культуры организации и вероятно удачное осуществление стратегического управления персоналом.

Для развития организационной культуры, какая помогала бы стратегии развития организации, руководство обязано пройти несколько этапов. В основном выделяют следующие важнейшие стадии работы по созданию результативной организационной культуры:

#### 1. избрание миссии и формирование стратегии организации

Назначение управления организационной культурой состоит в увеличении отдачи от персонала, организации условий для самостоятельной мотивации персонала согласно принятым в организации нормам и правилам поведения.

#### 2. исследование сформировавшейся организационной культуры.

Для изменения и развития организационной культуры, ее необходимо изучить в полной мере. [31].

Формирование организационной культуры является попыткой конструктивно повлиять на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. При формировании в рамках организационной культуры определенных установок, системы ценностей или «модели мира» у персонала организации, можно осуществлять прогнозирование, планирование и стимулирование желаемого поведения. Тем не менее, при этом всегда следует помнить о стихийно сложившейся в данной организации организационной культуре.

Теоретическое формирование эффективной организационной культуры в крупных брендовых, клиентоориентированных организациях является несложным, но реализация этого дела на практике сложности вызывает.

Формирование культуры начинается без подготовленной стратегии. Это является недопустимым, поскольку именно долгосрочной перспективой определяется набор ценностей, необходимых для этой цели.

Не во всех случаях разработанные миссию, цель организации и пути их достижения разделяют группы и члены коллектива, поскольку они не соответствуют их интересам и последние их неправильно понимают. Лучшим способом достижения

общей позиции и взглядов на будущее организации является выработка стратегии долгосрочного развития для всего коллектива. Конечно, всегда найдутся отдельные личности, которые преследуют только свои цели, т.е. потребительски относятся к фирме и ее клиентам, потому подобные сотрудники должны быть сразу уволены из фирмы.

Перед тем как начать формировать эффективную культуру необходимо еще раз проанализировать сильные и слабые стороны организации, исследовать возможности и угрозы со стороны внешней среды. Если уже одни эти факторы будут понимать члены коллектива, это приведет к пониманию стратегии организации (конечно, если стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и будет расти доверие персонала к руководителям.

Не во всех случаях производится учет факторов, влияющих на формирование культуры напрямую: движущих сил организации, устремлений правящего блока, желаний сотрудников, морально-психологического климата организации, распределения ответственности, прав и власти, способов выработки и принятия решений, коммуникаций и их качества, востребованных инициатив и инноваций, типов контроля и т.д.

Осознавая то, что необходимо пересмотреть ценности, лидеры организации не могут или не хотят менять себя.

Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности (различных для рыночной и клиентоориентированной культуры) является большим стрессом для сотрудников, не для всех выдерживаемым. Не нужно ставить препятствий для ухода сотрудников, поскольку интересы фирмы - превыше всего. Но зачастую руководители оставляют «верный и успешный» до этого времени персонал, в результате чего «новую» культуру сформировать не удастся.

Эффективная культура часто формируется, когда члены коллектива слабо доверяют друг другу. При наличии подобного отношения добиться ее эффективности будет нереально, поскольку невозможным будет определение совместных разделяемых ценностей («никто не скажет правду»). Потому сначала необходимо направить усилия на то, чтобы сформировать доверительные отношения. Под доверием понимается надежда на то, что люди, от которых мы находимся в зависимости, способны оправдать наши ожидания.

Степень доверия определяет прозрачность информации для персонала в соответствии с ключевыми аспектами совместной деятельности (целями,

альтернативой, рисками, ресурсами, приоритетами и др.), ее правдивость. Кроме того на доверие влияет согласие принятия влияния других людей, имеющих свои цели, методы и оценки, а также осуществить передачу им части своего влияния. И, наконец, на доверие влияет контроль, состоящий в регулировании и ограничении поведения других людей, выражаемых в том, принимать ли взаимозависимость или одностороннюю зависимость от определенного субъекта. [13].

Часто формирование эффективной культуры начинается в момент, когда коллектив находится в состоянии паники, уныния, равнодушия или тревожности. В такой момент члены организации не готовы и не могут рассуждать о ценностях. Следует для начала вселить в людей хотя бы надежду. А если удастся придти к уверенности, эмоциональному подъему и энтузиазму – вообще будет очень хорошо.

Бывают попытки формирования клиентоориентированной организации в «больной» организации (организация «больна», если она обладает отклонениями от нормы, не позволяющими ей достигать целей). Ниже приведем перечень организационных патологий. [20].

Несомненно, что в организационной культуре клиентоориентированных организаций требуются от персонала:

- значительные интеллектуальные способности, для безошибочного и оперативного выполнения своих служебных обязанностей;
- высокий уровень культуры, знание норм и правил этикета, традиций разных народов, понимание ценностей разных категорий и социальных слоев, к которым принадлежат клиенты;
- способность сбора качественной информации, фильтрации и быстрой ее переработки, для дальнейшего творческого применения при ведении и проведении переговоров с клиентами, осуществления быстрой «подстройки» к разным клиентам;
- честолюбие, служащее стимулом для того чтобы преодолеть все трудности при совершении коммерческих сделок в интересах всех сторон;
- высокая степень нравственности и толерантности, предполагающих продажу товара/оказание услуги по договоренности, а не манипуляций, основанных на уважении ценностей, интересов и возможностей клиентов, признании свободы выбора за клиентом;
- честность, порядочность, такт в отношениях как с коллегами и фирмой (в процессе обмена информацией, совершения расчетов), так и с клиентами;
- высокая самодисциплина, поскольку точность, собранность, уравновешенность сотрудника фирмы влияют и на успех сделки, и на

состояние клиентов [13].

Помимо этого, необходимо наличие хорошей оперативной памяти, располагающей внешности, привлекательного, не раздражающего никого внешнего вида, правильной информативной в нужном тоне и в нужном ритме речи. Однако окончание работы, связанной с формированием эффективной организационной культуры не должно происходить при выявлении нужных и общих ценностей и целей и подборе персонала.

## **ГЛАВА 2 ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

### **2.1 Опыт формирования организационной культуры в организации ( на примере ООО «Л.Центрикс – Череповец»)**

Для того чтобы рассмотреть опыт формирования приверженности персонала в организации, приведем краткую характеристику компании ООО «Л.Центрикс».

В 2001 году на свет появилась компания ООО «Л.Центрикс», сновной деятельностью которой является телекоммуникации и информационные технологии в телемаркетинге. ООО «Л.Центрикс» активно начала набирать обороты на рынке коммуникаций, ведь основной миссией компании является построение эффективных коммуникаций в целях заказчика.

На данный момент компания располагает собственными территориально-распределенными контактными центрами, ежедневно обслуживающие до 30 000 контактов в режиме 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году.

До конца 2017 ООО «Л.Центрикс» планирует занять прочную позицию в рейтинге TOP-5 крупнейших контактных центров России и для этого есть всё необходимое. Компания располагает 5 площадками-филиалами в крупных областных и региональных центрах, таких как: Псков, Великий Новгород, Череповец, Вологда, Петрозаводск. На данный момент компания занимает 6 место в рейтинге крупнейших контактных центров России компании ComNews в рамках проекта «Энциклопедия связи. Рейтинги 2013/2014». Группа компаний постоянно развивается и открывает для себя новые горизонты. Вертикальное решение предполагает интеграцию процессов формирования и накопления клиентских баз данных, организацию исходящих продаж с прицелом на максимальное проникновение, координацию и диспетчеризацию процессов подключения

абонентов, выполнение строительно - монтажных работ и абонентского подключения, техническую поддержку.

Рассмотрим опыт формирования приверженности в данной организации.

Численность сотрудников «Л.Центрикс» в городе Череповец составляет 54 человек. Компания в городе Череповец функционирует с 2015 года. Компания уделяет большое внимание системе обучения своего персонала. Ежегодно утверждаются планы повышения квалификации и, в связи с этим, растет число работников, обучающихся по этим программам. Принятие программы «Лучший сотрудник года» было осуществлено в 2016 году. Компания осуществляет постоянное развитие и совершенствование системы мотивации персонала. За работу в компании победитель награждается почетными грамотами и призами. Также проходит процедура адаптации сотрудников, которая направлена на:

- обеспечение быстрого и эффективного вхождения в должность нового сотрудника;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с его включением в работу;
- уменьшение текучки персонала вследствие снижения дискомфорта первых недель работы. Постоянная поддержка на этапах работы сотрудников.

В нашей компании есть два тренера для обучения новых и уже работающих сотрудников. Тренеры используют в своей работе наиболее эффективные методы повышения квалификации сотрудников, проводя различные тренинги и аттестации. Разработка и проведение деловых и ролевых игр, направленных на усиление горизонтальных связей, трансляцию корпоративных традиций, героических мифов, организационных норм, ценностей, ритуалов. Главной проблемой формирования приверженности персонала является моральное «выгорание», развитие которого является постепенным. Последствия синдрома выгорания состоят сначала в том, что человек чувствует усталость, неспособен концентрироваться, нарушается сон, что в конце концов приводит к раздражительности, тревоге и депрессии. Характерным признаком «выгорания» является утрата интереса к работе.

Основными причинами стресса на работе можно назвать наличие:

- Организационных проблем;
- Низкого статуса, недостаточной оплаты и возможности продвижения;
- Неопределенности и неуверенности в будущем.

Обычно, вновь принятый на работу человек работает с энтузиазмом 2-3 месяца. Этого времени, как правило, достаточно, для освоения продукта, начала хорошей ориентации на рабочем месте и «вписания» в коллектив (около трех недель) и выхода на плановые рубежи по продажам (1-2 месяца). С истечением данных трех месяцев часть операторов заскучает.

Подавляющее большинство людей справится с данной ситуацией при незначительном изменении рабочей обстановки. Так каждый месяц увольняется в 5 - 7 сотрудников, при наборе в месяц 4-6 человек, а также серая зарплата и ее задержка. Ниже приведена динамика текучести персонала ООО «Л. Центрикс – Череповец» на конец 2016 г. начало 2017 г.

Таблица 2.1 Динамика текучести персонала ООО «Л. Центрикс – Череповец» конец 2016 г. начало 2017 г.

Месяц	Общая численность	Количество принятых	Количество уволенных	% оттока персонала
Ноябрь	80	3	7	9
Декабрь	70	1	6	8,8
Январь	65	4	5	7,7
Февраль	65	2	8	13
Март	59	5	9	15,8
Апрель	55	7	11	20,7
Май	51	3	6	13

Коэффициент оттока за 7 месяцев составил 12%. Следовательно, если ситуация в компании не изменится, то к концу 2018 года филиал закроется и восстановления не произойдет.

## 2.2 Исследование организационной культуры и ее исследование

Исследования, направленные на изучение организационной культуры, построены, как правило, на количественных и качественных методах исследования.

Достаточно перспективным представляется их объединение, т.е. то, что будут выявлены глубинные, неосознаваемые характеристики сознания при помощи количественных мер их оценки. Подобное совмещение является возможным благодаря методу семантического дифференциала, который нами будет использован для того чтобы определить результаты в составленной анкете. В исследовании приняло участие 54 сотрудника.

Проанализировав полученные данные, можно сделать следующие выводы:

Распределения ответов на вопрос:

«Предоставляется ли возможность вновь нанятым работникам овладеть специальностью?».

Рис. 2.2.1 Предоставление возможности овладения специальностью вновь принятых сотрудников.

Большинство опрошенных ответили положительно, так как в компании созданы все условия для того, чтобы вновь принятые сотрудники могли овладеть специальностью, но не все сотрудники считают так, т.к. не все новые сотрудники понимают специфику активных продаж.

Распределения ответов на вопрос:

«Присутствуют ли в организации четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников?»

Рис. 2.2.2 Присутствие четких инструкций и правил поведения всех категорий работников организации.

Большинство опрошенных считают, что в нашей организации присутствуют четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников, но небольшое количество сотрудников участвующих в анкетировании так не считают, это связано в первую очередь в недоверии руководству, со стороны новых сотрудников.

Распределения ответов на вопрос:

«Рвение и инициатива у нас поощряются?»



Рис. 2.2.3 Поощрение рвения и инициативы сотрудников организации.

Согласно проведенному опросу, все опрошенные полагают, что рвение к труду у нас всячески поощряется, т.к. это активные продажи, и чем больше сотрудник продает, тем больше бонусов он получает.

Распределения ответов на вопрос:

«Хорошие ли взаимоотношения в коллективе?»

Рис. 2.2.4 Взаимоотношения в коллективе.

Большинство опрошенных сотрудников, считают, что в компании хорошие взаимоотношения друг с другом, потому что работа оператора рутинная, и в свободное от работы время, сотруднику необходимо общение и разгрузка, для этого в организации есть комната отдыха. Небольшое количество респондентов считают иначе, в основном это стажеры, которые только пришли в компанию и не успели завести друзей.

Распределения ответов на вопрос:

«Нравится ли работа в компании?»

Рис. 2.2.5 Отношение сотрудников к работе.

Что касается вопроса о том, нравится ли работа сотрудникам, почти половина опрошенных ответили положительно, остальная половина респондентов считает, что их удерживает то, что другую работу они не могут найти, и как такая возможность представится, сотрудники уволятся.

Таким образом, по результатам исследования организационная культура имеет достаточно высокий уровень. Не смотря на ключевой фактор – задержку заработной платы.

Так же мы провели исследование формирования приверженности персонала средствами организационной культуры (на примере ООО «Л.Центрикс – Череповец»)

Цель исследования: определить уровень приверженности сотрудников ООО «Л.Центрикс – Череповец» посредством анкетирования. (Приложение 2)

Выборка состоит из 54 сотрудников, разделенных на 2 категории: руководителей – 10 человек, операторов 44 человека.

Проанализировав полученные данные, можно сделать следующие выводы:

По итогам анкетирования оказалось, что ООО «Л.Центрикс – Череповец» удовлетворяет мотивы большинства сотрудников по возможностям профессиональной реализации и социально - психологическому климату, но не удовлетворяет большую часть сотрудников по уровню заработной платы и скорости карьерного роста.

Распределения ответов на вопрос:

«Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?»

Рис. 2.2.6 Возможность перехода в другую организацию.

Большинство респондентов считают, что как если бы представилась возможность перейти работать на другое предприятие, то сотрудники незамедлительно бы ушли, объясняя это тем, что в нашей компании большая задержка заработной платы. Меньшая часть респондентов ответили, что готовы ждать зарплату, так как им нравится специфика работы.

Распределения ответов на вопрос:

«Доверяете ли вы своему руководству?»

Рис.2.2.7 Отношение к руководящему составу.

Также сотрудники не уверены, что руководство компании действует порядочно и едино, так как высшее руководство не всегда принимает участие в жизни организации, и как бы руководители филиала не старались выполнить свои обязанности, сотрудники сомневаются в порядочности руководящего состава организации.

Распределения ответов на вопрос:

«Посоветуете ли Вы свою организацию для трудоустройства знакомым?»

Рис.2.2.8 Готовность работников советовать компанию своим знакомым.

Среди всех респондентов большая часть опрошенных ответили отрицательно, так как это опять же связано с задержкой заработной платы, люди не чувствуют финансовой стабильности, у многих сотрудников имеются дети, кредиты, соответственно, как мы выяснили ранее, многие сотрудники готовы уйти сразу, как

найдут другую работу. Остальные респонденты ответили положительно, так как студентов или молодых специалистов принимают без опыта работы, а такая работа хороший шанс наработать стаж и опыт работы.

Также мы исследовали средств организационной культуры используемые для формирования приверженности персонала, проанализировав полученные данные, можно сделать следующие выводы:

Распределения ответов на вопрос:

«Проводятся ли корпоративные вечера?»

Рис.2.2.9 Проведение корпоративных мероприятий в компании.

Большинство респондентов считают, что в компании мало внимания уделяют корпоративным вечерам, которые могли бы сплотить коллектив, увеличить приверженность, а также предотвратить конфликтные ситуации в организации.

Распределения ответов на вопрос:

«Достаточный ли уровень обучения и адаптации в организации?»

Рис. 2.2.10 Уровень обучения и адаптации в организации.

По обучению, проведению тренингов, ролевых игр, и адаптации сотрудники удовлетворены проделанной работой руководства, меньшая часть считает иначе, объясняя это тем, что работают постоянно на разных проектах, которые отличаются своим содержанием, соответственно не все сотрудники, а особенно новый персонал, успевают быстро реагировать и быстро обучаться новому.

Также при рассмотрении средств организационной культуры для формирования приверженности персонала, уровень весьма низкий, что также в большой степени влияет на приверженность сотрудников организации.

Хотя компания вложила большую сумму денег на продвижение и рекламу, людей не прибавилось, соответственно высшему руководству следует задуматься о повышении и своевременной выплате заработной платы. Приходящие новые сотрудники, проработав несколько дней, видят и слышат, как жалуются операторы на задержку заработной платы, соответственно встают и уходят.

2.3 Предложения и рекомендации по формированию

Одним из топ - менеджеров «General Electric» Джеком Уэлчем было дано следующее простое, но ёмкое объяснение: «Приверженный персонал представляет собой команду единомышленников, которые привержены целям и ценностям моего предприятия и готовы на многое для его процветания» [31].

Обращаясь к сути подобных высказываний, стоит отметить, что руководители, имея приверженных сотрудников, могут надеяться на проявление инициативы, на внесение инновационных предложений, повышающих производительность труда и позволяющих с большей эффективностью осуществлять решение проблемных вопросов.

При грамотно выстроенной программе стимуляции сотрудников, обеспечении их социальной защищённости и создании достойных условий труда возможно завоевание конкурентного преимущества.

Компании ООО «Л.Центрикс – Череповец» необходимо использование собственной программы работы с персоналом, предусматривающей комплекс мероприятий, направленных на развитие и продвижение сотрудников, которым знакома специфика работы и бизнеса (выращивание талантов внутри Компании), планирование карьеры, обучение, ротацию персонала по всей разветвленной организационной структуре.

Нового сотрудника сразу же необходимо вовлекать в продуманную программу развития и карьерного роста.

Таким образом, каждый вновь прибывший работник в компании может попасть в условия, которые максимально способствуют тому, чтобы проявлялась личная инициатива, реализовывались профессиональные навыки. В итоге сотрудник станет обладателем и стимулов, и средств для того чтобы достигать высоких результатов и повышать свой профессиональный уровень.

В число мероприятий компании, направленных на развитие персонала должны входить программы по управленческому обучению в бизнес - школах, внутренние программы по развитию бизнес - навыков, тренинги командообразования, премирование сотрудников в соответствии с выполнением ими поставленных целей.

На внешнем уровне реализация программы социальной ответственности телекоммуникационной компании будет происходить за счёт участия в региональных проектах социального значения. Компания представлена 5 филиалами в 5 городах России. Всего компания насчитывает 150 рабочих мест.

Отдельно стоит упомянуть по причине формирования приверженности персонала достаточно новый для России принцип так называемых «семейных» PR-мероприятий, который активно используют уже многие российские компании. То, какое влияние он оказывает, будет отражаться и на социально-ориентированной внутренней политике компании. Для того чтобы сотрудник, который много времени проводит на работе, не испытывал чувство вины перед близкими, работодатель через корпоративные программы должен демонстрировать заботу о семье, давая понять семьям, что их терпение ценится. Таким образом, благодаря «семейному» PR будет достигнут двойной результат: во-первых, это приведет к повышению приверженности сотрудника, а во-вторых, к расширению круга приверженцев компании, будет способствовать созданию позитивного имиджа предприятия на рынке, включая рынок труда. Сегодня в России повышенное внимание к семьям сотрудников чаще оказывают фирмы, со ставкой заработной платы ниже среднерыночной. Исходя из чего, компания ООО «Л.Центрикс – Череповец» является негативным примером, когда разумно сочетаются элементы «семейного» PR и достойный уровень зарплат. [28].

На внутреннем уровне компанией будет использоваться программа, сочетающая в себе материальные, так и нематериальные средства мотивации персонала. Притом средняя заработная плата сотрудников компании должна быть в 1,5 - 2 раза выше средней зарплаты по региону. Помимо этого, компанией должна быть осуществлена материальная помощь сотрудникам по случаю:

- Свадьбы – выраженная в материальной помощи молодоженам;
- декретного отпуска – компанией должны быть полностью обеспечены комфортные условия, для приобретения будущими родителями всего необходимого для ребенка;
- форс-мажорных ситуаций – организацией должна быть взята на себя ответственность по оказанию помощи сотруднику, который попал в тяжелую жизненную ситуацию [38].

То есть организация должна оказывать помощь сотруднику в моменты, которые важны для него и его семьи. При рассмотрении социального пакета, предоставляемого работникам компании ООО «Л.Центрикс – Череповец» сразу следует отметить, что не решен вопрос о личном и семейном оздоровительном отдыхе. На постоянной основе в компании будет производиться реализация программы «Стажёр», направленной на то, чтобы привлекать студентов и выпускников ВУЗов на стартовые позиции по направлениям: маркетинг, продажи, финансы, логистика.

Помимо прочего, с середины 2017 года заработает проект «Звёзды Л.Центрикс», участвовать в котором смогут студенты выпускники ВУЗов. Открытыми будут позиции по направлениям:

- Маркетинга;
- Логистики;
- Управления персоналом;
- Продаж;
- Финансов.
- Участники, прошедшие обучение, будут наделены индивидуальным планом развития, промежуточной оценкой деятельности, и оформлены на работу.

При помощи проектов, связанных с привлечением молодых специалистов, предприятие, с одной стороны, может решить проблему трудоустройства выпускников ВУЗов, являющуюся столь острой во многих регионах и тем самым, с другой стороны, будет наделена новыми квалифицированными кадрами, с третьей – получит более высокий статус на рынке труда.

Кроме того, в регионах присутствия, финансовая помощь компании будет адресована научным и образовательным учреждениям, некоммерческим лечебным учреждениям; некоммерческим организациям, осуществляющим поддержку социально незащищенных слоев населения, культурным организациям.

Такой подход не может не сказаться на приверженности работников различных территориальных подразделений компании: как жители своих городов, сотрудники непосредственно могут ощутить вклад предприятия, где они работают, в улучшение ситуации у себя на «малой Родине», а главное - осознать свой личный вклад в эту помощь. На наш взгляд, подобное положение дел заключит в себе мощнейший стимул для формирования приверженности персонала, развития чувства ответственности, приобщения к главным целям компании.

Позицией крупного и добросовестного налогоплательщика обеспечивает прочный фундамент для взаимовыгодных отношений между компанией и обществом.

Сотрудник не бывает изначально привержен к организации, в которую только что пришел. Он становится преданным, если компанией демонстрируется, что она этого стоит. В то же время, чувство гордости за достижения компании, ее перспективу всегда сопровождает желание принадлежать именно к этой группе, а не к другой, а также стремление обладать тем же потенциалом, сосредоточенным именно здесь, а не в другом месте. Социология содержит понятие «референтной

группы» - сообщества, к которому индивид стремится принадлежать и на которое ориентируется в своём поведении. Персонал компании является тем же сообществом, которое может представить референтную или, как ещё говорят, «эталонную» группу для будущих сотрудников фирмы, при очевидности преимуществ принадлежности к данной команде. Так наличие лояльности персонала помогает компании лучше выглядеть на рынке труда. [45].

Организация ООО «Л.Центрикс – Череповец» имеет не до конца сложившуюся организационную культуру. Однако перед руководством организации стоит задача не только сохранить имеющиеся в организации плюсы организационной культуры, но и изменить и улучшить ее.

В организации для управления организационной культурой должны быть использованы следующие подходы:

- через публичные заявления, личный пример высшего руководства;
- через манипулирование символами и вещами материального мира организации. [48].

Первый подход предположит работу руководителя - лидера, показывающего на своем примере сотрудникам ценности, которых следует придерживаться. Применение второго подхода начнется «с низов» организации. Руководители также примут участие, но несколько в другом плане, они будут отслеживать процессы, которые протекают в компании, и на основании проведенного анализа будут управлять культурой организации.

Первый подход осуществится посредством публичных выступлений руководителя непосредственно перед сотрудниками. Средствами второго подхода будет являться манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия.

Для повышения формирования приверженности персонала средствами организационной культуры необходим системный подход, который подразумевает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер;
- введение поощрений и льгот для сотрудников, который отдали организации более одного года;

- расширение спектра услуг, оказываемых для своих сотрудников бесплатно или со скидкой, расширение социального пакета;
- введение нематериального поощрения, выявлению лучших специалистов путем создания конкурсов среди профессионалов, размещение лучших сотрудников на досках почета и т.д.;
- оказание помощи работникам в работе с пенсионными и социальными фондами;
- увеличение количества подарочных сувениров в целях поднятия корпоративного духа и приверженности у сотрудников;
- установление Дня рождения организации со статусом выходного дня для сотрудников
- учет пожеланий, просьб и предложений сотрудников путем проведения постоянного анкетирования. [36].

Формирование приверженности персонала средствами организационной культуры - сложный путь, который предполагает системный методичный подход, поскольку имеющаяся культура укоренилась в сознание работников, а принятие новой предполагает полную разработку новых миссии, целей, идеологии организации, которые будут учитывать все достоинства и недостатки имеющейся культуры.

На изменения культуры оказывают различное влияние следующие факторы: уровень имеющейся культуры организации, ее возраст, размер, наличие субкультур, кризисы различных видов, приверженность персонала, смена руководства, стадии жизненного цикла организации и т.д.

На данном этапе сложившаяся в организации приверженность персонала более или менее отвечает миссии и целям организации. Но, учитывая постоянно меняющиеся требования к развитию телекоммуникациям необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации, приверженности сотрудников и вносить изменения в их структуру.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в формировании приверженности, возможно, столкнется с рядом трудностей. Так как формировать приверженность сотрудников и менять организационную культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Также руководству компании стоит понимать, что процесс становления новой культуры займет достаточно большой промежуток времени, поскольку это тяжелый и длительный процесс.

Подробно разобрав все аспекты программы социальной ответственности, которую мы разработали, и будет реализовывать компания, мы сможем убедиться в том, что



каждый из аспектов напрямую или косвенно связан с процессом формирования приверженности - персонал может быть мотивирован не только финансовыми выплатами или же личным моральным поощрением, хотя это и важно. Необходимо помнить, что каждый сотрудник также включён в социальные сети и находится под их влиянием: мнение семьи, знакомых, СМИ о компании, где он работает, в значительной степени способно менять его собственное к ней отношение. Сформировать и постоянно поддерживать лояльность персонала в компании можно только за счёт непрерывной внимательной работы в этом направлении. Но, несмотря на всю сложность задачи, выполнить её не только возможно, но и необходимо каждой компании, стремящейся к долголетию на рынке.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исходя из проведенной работы, можно сделать определенные концептуальные, методологические и методические выводы. В ходе работы было определено понятие организационной культуры и приверженности персонала, прежде всего в качестве социально-психологической установки персонала, характеризующейся принятием целей и ценностей организации, тем, насколько сотрудник удовлетворен условиями труда, желает оставаться ее членом, а также сознательными действиями, которые направлены на достижение целей организации.

Приверженность состоит в доброжелательном, корректном, искреннем, уважительном отношении к руководству, сотрудникам, иным лицам, действиям, к компании в целом; осознанном выполнении сотрудником своей работы согласно целям и задачам компании и в интересах компании, а также соблюдения норм, правил и обязательств, включающим неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Предпосылками приверженности выступают демографические факторы (возраст, пол, образование, стаж работы, семейное положение), индивидуальные различия (локус контроля, личная эффективность), факторы, которые связаны с опытом работы (ощущение справедливого отношения и поддержки со стороны организации), и т.д. Коррелятами приверженности нами названы факторы вовлеченности в работу, лояльности к профессии и удовлетворенности (работой, оплатой, коллегами). Последствия состояли в уменьшении абсентеизма, повышении производительности труда, гражданском организационном поведении сотрудника, а также снижении вероятности стресса на рабочем месте и

уменьшении конфликта между семьей и работой. Произведено выделение следующих составляющих лояльности персонала: аффективной, продолженной и нормативной.

Таким образом, нами был сделан вывод о том, что формирование приверженности происходит у будущего сотрудника еще до того как он будет устраиваться на работу, по его личной предрасположенности к одному из видов приверженности, его системе ценностей и информации о компании. В ходе адаптации нового сотрудника происходит неизбежное снижение его лояльности к организации, задача же управления персоналом состоит в том, чтобы не допустить снижение уровня лояльности до критического значения, влекущего за собой уход сотрудника.

Анализ уровня приверженности и удовлетворенности трудом персонала компании, проведенный в данном исследовании, позволил сделать вывод, что большая часть персонала привержена не компании непосредственно, а своему трудовому коллективу.

По анкетам и структуре стажа уволенных сотрудников за 2016-2017 год, был сделан вывод, что в компании нет эффективного механизма формирования приверженности персонала.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абулханова, Г.А. Организационная культура как фактор повышения эффективности предпринимательских структур /Г.А. Абулханова [Текст] // Российское предпринимательство. - 2009. - №11-1.
1. Аверьянов, Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур [Электронный ресурс] / Л.Я. Аверьянов // название журнала или кнги . Издательство, год, или номер и страницы. URL:
1. Бойкова, О. И. Корпоративная культура в вузе как стратегический ресурс инновационного развития / О.И. Бойкова // Вестник российской академии естественных наук. – 2011. – № 4. – С. 109-111.

1. Виноградова Ю. Л. Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S1.
1. Волкова И. А. Технологическая эффективность использования агресурсного потенциала // Аграрная наука. – 2012. – № 7. – С. 6–7. 2.
1. Даль В.И. Толковый словарь русского языка. Републикация на основе второго издания 1880-1882 гг <http://vidahl.agava.ru>

1. Деменко Е. Внутрикorporативный PR в управлении организационными отношениями. Персональный сайт Дениса Гудыма о репутационном менеджменте URL: [http:// www.gudym.ru](http://www.gudym.ru)
2. Доминьяк В. Лояльность персонала как социально-психологическая
3. Доминьяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. // Персонал-Микс, 2003, №1. С.
4. Доминьяк В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка. // Ананьевские чтения: (Тезисы научно-практической конференции "Ананьевские чтения-2000") / Под ред. А.А. Крылова. - СПб.: Изд-во СПб университета, 2000. с.
5. Доминьяк В.И. Различные подходы к феномену лояльности и безопасность организации. // Теория и практика становления и развития школы безопасности (научные, учебные, методические и организационные аспекты). Сборник тезисов докладов всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. с
6. Доминьяк В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка. // Ананьевские чтения: (Тезисы научно-практической конференции "Ананьевские чтения-2000") / Под ред. А.А. Крылова. - СПб.: Изд-во СПб университета, 2000. с.
7. Доминьяк В.И. Различные подходы к феномену лояльности и безопасность организации. // Теория и практика становления и развития школы безопасности (научные, учебные, методические и организационные аспекты). Сборник тезисов докладов всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. с.
8. Доценко Е. Измерение приверженности персонала компании с помощью опросной методики // Институт Практической Психологии ИМАТОН. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции "Психология бизнеса: управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах". Часть 2. СПб.: ГП "ИМАТОН", 2001. с.
9. Журавкова М.В. Приверженность фирме: несколько практических рекомендаций руководителю. Управление, лидерство, менеджмент: история, теория, практика. Вып. I: Сборник статей / Отв. ред. Е.В. Кудряшова. - Архангельск, Изд-во Поморского гос. университета, 2001. - со 136 с.
10. Забелина Е.В. Организационная сага как технология формирования корпоративной культуры вуза // Дружининские чтения: сборник материалов XIV Всероссийской научно-практической конференции, 21-23 мая 2015 г., г. Сочи, Сочинский государственный университет
11. Иванченко Г.В.. Реальность Паблик рилейшнз; М.:1999. 16. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. - Москва: ИКЦ "Март", 2003.
12. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон,

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Исследование организационной культуры ООО «Л.Центрикс – Череповец»

Суждения	Баллы
1. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1 2 3 4 5
2. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1 2 3 4 5
3. На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1 2 3 4 5
4. У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1 2 3 4 5
5. Рвение и инициатива у нас поощряются	1 2 3 4 5
6. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1 2 3 4 5
7. Наши работники участвуют в принятии решений	1 2 3 4 5
8. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1 2 3 4 5
9. Рабочие места у нас обустроены	1 2 3 4 5
10. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1 2 3 4 5
11. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1 2 3 4 5

- |     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 12. | Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой                                 | 1 2 3 4 5 |
| 13. | Работа для меня интересна   | 1 2 3 4 5 |
| 14. | Рвение к труду у нас всячески поощряется  | 1 2 3 4 5 |
| 15. | Трудовая нагрузка у нас оптимальная   | 1 2 3 4 5 |
| 16. | В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками | 1 2 3 4 5 |
| 17. | Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения                               | 1 2 3 4 5 |
| 18. | Наши работники испытывают гордость за свою организацию                            | 1 2 3 4 5 |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Исследование формирования приверженности персонала средствами организационной культуры ООО «Л.Центрикс – Череповец»

»

НАИМЕНОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ

ДА НЕТ ПОЧЕМУ

Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?

Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность? Почему?

Доверяете ли вы своему руководству?

Удовлетворены ли вы тем, как складывается ваша жизнь в последний год?

Проводятся ли корпоративные вечера?

Достаточный ли уровень обучения и адаптации в организации?

По вашему мнению, компания способна помочь в осуществлении ваших планов?

Произошли ли какие - либо положительные изменения в компании за последние 3 месяца?

Устраивает ли вас обеспечение рабочего места всем необходимым?

Устраивает ли вас размер заработной платы (относительно среднего заработка на вашей должности в других организациях)?

Дает ли уверенность в завтрашнем дне работа в нашей компании?

Дружный ли у Вас коллектив?

Посоветуете ли Вы свою организацию для трудоустройства знакомым?