

На правах рукописи

**СОЛДАТКИНА Галина Сергеевна**

**ЗАКОНОМЕРНОСТИ ВЛИЯНИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ  
О БУДУЩЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ**

Специальность 19.00.05 – социальная психология

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Ярославль - 2011

Работа выполнена на кафедре консультационной психологии  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»

**Научный руководитель** – доктор психологических наук, профессор  
**Клюева Надежда Владимировна**

**Официальные оппоненты:** доктор психологических наук, профессор  
**Назаров Владимир Иванович**

кандидат психологических наук, доцент  
**Гайнутдинов Рашид Минасхатович**

**Ведущая организация** - Санкт-Петербургский  
государственный университет

Защита состоится «\_\_\_» декабря 2011 года в \_\_\_ часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.002.02. в Ярославском государственном  
университете им. П.Г. Демидова по адресу: 150057, г. Ярославль, проезд  
Матросова, 9.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке  
Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова по адресу:  
150003, г. Ярославль, Полушкина роща, д. 1 а, с авторефератом – на сайте  
университета <http://www.uniyar.ac.ru>

Автореферат разослан «\_\_\_» ноября 2011 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Клюева Н.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность.** Сознание группы, коллективные представления редко становятся объектом современных социально-психологических исследований, и большая часть подобных работ посвящена сознанию больших групп населения. В настоящее время в науке отсутствует четкое определение понятий «коллективный субъект», «коллективное сознание», «коллективные представления». Вместе с тем большинство видов человеческой деятельности носит коллективный характер и осуществляется в группах и группами, современный бизнес немислим без кооперации, сотрудничества и коллективных форм труда. Любую организацию следует рассматривать как целостную, динамичную и открытую социальную систему. В организации как социальной системе человек является и субъектом, и объектом управления, в ней переплетаются интересы личностей и групп, устанавливаются правила и нормы отношений, вырабатываются свои миссия, культура, имидж. Организация как социальная система существует во времени, и ее развитие проходит в соответствии с определенными закономерностями «организационного жизненного цикла». На первых этапах развития организация еще не имеет большого багажа прошлого, ее история коротка, но ее будущее значительно больше (цели, планы, устремления, надежды). В фазе же старения – наоборот: будущее представляется постоянным и стабильным воспроизведением настоящего или гаснет под бременем прошлого. Старания руководителей организаций направлены на поиск способов избегания подобных ситуаций. Единственным способом поддержания стабильной и эффективной работы организации является ее непрерывное развитие, постоянное изменение в соответствии с изменяющейся внешней средой.

Целью работы организационного консультанта является «запуск» механизмов саморазвития организации. На наш взгляд, один из перспективных подходов к развитию организации – это управление изменениями из будущего (В. Эрхард). Эта концепция позволяет избежать постоянного воспроизведения в будущем прошлых ситуаций, ставших неактуальными в новой, изменившейся окружающей действительности. Для воплощения этой схемы первоначально должно быть определено целевое состояние, и этот выбор должен быть сделан на основе осознанных базовых оснований: миссии, ценностей, смыслов, того, что часто называется «философией» организации. Выбранная стратегия развития организации развивается на этой основе, используя ее как один из важнейших ресурсов. Несогласованность стратегии развития с основополагающими компонентами организационной культуры либо несформированность целевого состояния (образа будущего организации) неизбежно влекут рассогласование действий отдельных групп и людей. Различающиеся, противоречивые представления о будущем организации у ее сотрудников являются препятствием на пути достижения цели, лишая этот процесс потенциального синергетического эффекта.

Ведущую роль в процессах воздействия на корпоративную культуру играют организационные коммуникации. Они обеспечивают систему социальных представлений членов организации, осмысление окружающих социальных

объектов и ситуаций, что приводит к построению целостного образа организационного мира и выражается в едином видении членов данной социальной общности. Способ видения мира обуславливается широким социально-психологическим контекстом, и важно понять, как эти образы влияют на стиль организационного поведения персонала.

Таким образом, актуальность работы заключается в высокой значимости изучения механизмов саморазвития и управляемого развития организации как социальной системы и недостаточном раскрытии социальной психологией особенностей становления и функционирования группы как субъекта. Работа расширяет современные представления о возможностях саморазвития на уровне личности как субъекта профессиональной деятельности, группы и организации в целом.

В организационной практике консультант ежедневно встречается с необходимостью создания эффективных групповых представлений и общей корпоративной реальности в связи с различными задачами: поддержание лояльности сотрудников и разработка эффективных мотивационных систем; создание, эффективная деятельность и взаимодействие команд; решение вопросов ротации кадров; осуществление карьерного консультирования; психологическое сопровождение инновационной деятельности и т.д. В настоящее время эти вопросы на практике чаще всего решаются с позиций мотивационной теории и различных моделей потребностей, теории и практики командообразования и общего менеджмента организации, но в процессе решения этих задач возникают препятствия различной степени сложности – от классического сопротивления персонала изменениям до возникновения феномена скрытой текучести кадров, требующие комплексного и многоуровневого подхода к их решению. В настоящей работе предлагается рассмотрение этих и других вопросов с использованием феномена коллективных представлений сотрудников (или их групп) о будущем компании, описана его структура, а также механизмы порождения смыслов и реальностей коллективных субъектов.

**Цель диссертационного исследования:** выявление закономерностей влияния образа будущего организации на лояльность персонала и раскрытие их проявлений в особенностях организационного поведения сотрудников.

В соответствии с целью нами были поставлены теоретические, методические и практические **задачи исследования:**

1. Провести теоретический анализ основных подходов к определению организационной лояльности, анализ научных взглядов на понятие группового субъекта, описать динамику развития и контексты существования группового субъекта.

2. Провести теоретический анализ феномена индивидуального образа будущего, выявить компоненты «образа будущего организации» как феномена группового сознания сотрудников организации.

3. Разработать программу организационной диагностики, направленную на поиск проявлений транслируемого образа будущего организации, разработать методический инструментарий и программу эмпирического исследования закономерностей влияния образа будущего организации на лояльность персонала.

4. Выявить и исследовать компоненты лояльности персонала организации, представлений сотрудников о будущем организации и их индивидуальном будущем с помощью разработанных процедур.

5. Выявить типологию профессионального поведения сотрудников в зависимости от степени принятия и разделения ими образа будущего организации.

6. Разработать практические рекомендации по работе с персоналом организации, а также рекомендации для топ-менеджеров по созданию управляемого образа будущего организации

#### **Гипотезы исследования**

Общая: одним из регуляторов профессионального поведения сотрудника являются его представление о будущем организации и их связь с индивидуальным образом будущего сотрудника.

Частные: 1) лояльность сотрудника связана с соотношением его представлений о будущем организации и представлений о его индивидуальном будущем; 2) существует типологическое разделение сотрудников по демонстрируемым моделям профессионального поведения в зависимости от степени сформированности и принятия образа будущего организации.

**Объект исследования** – образ будущего организации.

**Предмет исследования** – закономерности влияния представлений о будущем организации на лояльность сотрудников.

Проблема образа в психологии является одной из центральных и принадлежит к числу фундаментальных. В отечественной психологии долгое время разрабатывалась общая теория образа (В.П. Зинченко, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, С.Л. Рубинштейн и др.). Развернутую трактовку понятия «образ» предложил А.Н. Леонтьев в работе «Образ мира» (1983), определив главную роль, которую играет образ в процессе психического отражения реальности личностью. Согласно автору, восприятие носит не пассивный, исключительно реактивный характер, а включает в себя формирование образа окружающей действительности. А.Н. Леонтьев (1983) ввел понятие о пятом квазиизмерении, в котором открывается человеку мир, – смысловое поле, система значений. В отличие от взглядов представителей гештальтпсихологии, он рассматривает образ как активное, действующее начало, влияющее не только на характер восприятия, но и на мотивационную сферу личности, а через нее – на поведение и деятельность субъекта. В современной психологической науке под образом понимается субъективная картина мира или его фрагментов, включая самого субъекта, других людей, пространственное окружение и временную последовательность событий. Понятие образа неотделимо от широкого понятия образа мира как целостной, многоуровневой системы представлений человека о мире, других людях и себе.

Будущее в контексте данной работы понимается как категория экзистенциальной психологии.

#### **Методологическая основа исследования:**

В работе мы исходим из основных методологических и теоретических постулатов социальной, конструктивистской и экзистенциальной психологии (А. Адлер, А. Бандура, В. Франкл, Дж. Бьюджентал).

1. Активность субъекта; жизнь как проект; образ будущего как одна из важнейших детерминант настоящего.

2. Воля к смыслу и необходимость порядка; конструирование собственной реальности из «материала мира».

3. Социальное влияние через паттерны, образцы, программы.

4. Постоянство и необходимость изменений. Активность в противоположность реактивности.

5. Акцент на динамических процессах развития.

Также нами были рассмотрены и проанализированы работы по социальной психологии управления (Г.С. Никифоров, Б.Д. Парыгин, А.Л. Свенцицкий, Н.П. Фетискин). Современные исследования в сфере организационной психологии, теория и практика организационного консультирования были изучены по работам Т.Ю. Базарова, С.Л. Братченко, В.С. Дудченко, А.В. Карпова, Н.В. Ключевой, Л.М. Кроля, А. И. Пригожина, И.М. Скитяевой. Нами были проанализированы представления отечественных (О.С. Дейнека, В.И. Доминяк, Е.В. Доценко, О.Е. Королева, А.И. Пригожин, М.И. Магура, Н.В. Моисеенко, Л.Г. Почебут, Е.В. Сидоренко, К.В. Харский, Т.Н. Чистякова) и зарубежных (Н. Аллен, Г. Беккер, Р. Кантер, Д. Мейер, Р. Моудей, Л. Портер, Р. Стирс) авторов о феномене организационной лояльности.

Основу представлений о групповом субъекте составили работы К.А. Абульхановой-Славской, А.В. Брушлинского, А.И. Донцова, А.Л. Журавлева, Б.Ф. Ломова, Л.И. Уманского, А.С. Чернышева. Индивидуальный образ будущего рассматривается нами в соответствии с представлениями отечественных авторов (К.А. Абульханова-Славская, Б.Г. Ананьев, Е.И. Головаха, В.Н. Дружинин, В.С. Дудченко, А.А. Кроник, Д.А. Леонтьев, Н.А. Логинова, С.Л. Рубинштейн, Л.В. Сохань) и зарубежных (А. Адлер, Ш. Бюлер, О. Вейнингер, Р. Мэй, Э. Эрикссон, И. Ялом).

**Методы исследования:** анализ отечественной и зарубежной социально-психологической литературы по проблеме исследования, проведение комплексной организационной диагностики с использованием методов анализа локальных нормативных документов, диагностического наблюдения, диагностического интервью, метода экспертной оценки; стандартизированное интервью, метод парного сравнения, метод семантического дифференциала, проективные методики, в том числе рисуночные (рисунок «Метафора будущего организации», «Метафора моего будущего»). Для обработки полученных результатов применялись методы математической статистики с использованием пакета программ EXCEL и системы для статистического анализа данных STATISTICA 6, компании StatSoft (русифицированный вариант): метод факторного анализа, методы описательной статистики, ранговый дисперсионный анализ, вычисление коэффициента вариации и коэффициента конкордации Кендала.

#### **Научная новизна исследования**

Впервые образ будущего организации рассмотрен в его связи с лояльностью и организационным поведением. Выявлены и описаны четыре группы сотрудников организации, различающиеся по степени сформированности у них представлений о будущем организации, выраженности отдельных блоков

организационной лояльности, согласованности их представлений о собственном будущем с представлениями о будущем организации и, как следствие, демонстрирующих различные модели профессионального поведения.

Первый тип: сотрудники, не удовлетворенные работой в организации. Данные сотрудники имеют низкую мотивацию, в их мотивационных профилях преобладают факторы гигиены. Данная группа сотрудников считает работу в организации временной и, вероятно, находится в поиске другой работы. Образ будущего организации у этих сотрудников не сформирован и не соотносится с индивидуальным образом будущего, который представлен двумя вариантами: в первом случае представления о своем будущем слабо структурированы и плохо осознаваемы, образ будущего слабо энергетически заряжен, в нем недостает четкости и конкретности; во втором случае индивидуальный образ будущего, напротив, достаточно четкий и простроенный, в целом непротиворечивый, в нем выделяются ближняя и дальняя перспективы, обозначены основные цели, четко выделяются приоритетные жизненные сферы. Организационное поведение данной группы характеризуется сочетанием внешней приспособленности к обстановке с отрицательным отношением к ее нормам и требованиям («псевдоадаптация»).

Второй тип: сотрудники характеризуются равновесием между организационной средой и своими ценностями, проявляют терпимость к системе ценностей и стереотипам организации, признают и принимают основные правила, существующие в компании. В соотношении их представлений о своем будущем и будущем организации не хватает конкретики, эти образы будущего слабо дифференцированы. Большинство этих сотрудников планируют карьерный рост в рамках данной организации, но не обладают информацией о подобных возможностях, тем самым представляя собой группу риска с точки зрения их лояльности.

Третий тип: эта группа отличается от предыдущей более четким представлением о будущем организации, однако сотрудники этой группы не всегда принимают и разделяют транслируемый руководством образ будущего организации. На фоне высоких показателей различных компонентов лояльности можно сказать, что это группа равнодушных сотрудников, критиков, которые являются ценным ресурсом развития организации. Заметно выше рефлексивное сознание этой группы, ощущение единства и целостности с организацией, что отражается в тесных связях представлений о будущем организации и своем индивидуальном будущем, и одновременно сотрудники данной группы менее подвержены изменению мнений и убеждений под воздействием группы.

Четвертый тип: данная группа является задающей и транслирующей нормы и ценности организации, она обладает высоким коэффициентом внутригрупповой согласованности представлений о будущем организации. В профилях лояльности особенно выделяются ценностно-целевой и аффективный блоки. Образ будущего организации и личный образ будущего в этой группе имеют множественные и тесные связи, эти образы часто составляют единое целое. Можно сказать, что организация, в которой они работают, является неотъемлемой частью их жизни, несмотря на то, что тесные связи образов своего будущего и будущего организации могут содержать противоречия, например высокая ценность семьи

на фоне нехватки личностных и временных ресурсов для ее реализации. Другой случай – работа в организации, способствующая реализации значимых ценностей дружбы, хобби, профессионального роста и личностного развития.

Полученные результаты вносят вклад в развитие представлений о типологии организационного поведения, развивают теорию профессиональной адаптации сотрудников в организациях и теорию профессионализации.

Выявлена связь лояльности персонала, организационного поведения, корпоративной культуры, которые рассматриваются с использованием конструкта образа будущего организации и его связи с индивидуальным образом будущего сотрудника. Обнаружено, что лояльность сотрудника связана с соотношением его представлений о будущем организации и представлений о его индивидуальном будущем, что расширяет представления о специфике лояльности как социально-психологического феномена, механизмах и факторах его развития.

### **Теоретическая значимость исследования**

Конкретизировано понятие «группового субъекта», выделены критериальные свойства субъектности группы (активность, осознанное практическое преобразование действительности, рефлексивное сознание группы, внутренняя целостность и единство группы, эффективность внутренних коммуникаций, саморазвитие, интегрированность группы в окружающую ее внешнюю среду, ответственность, открытость, способность порождать представления о будущем состоянии и управлять этим будущим). Описаны этапы развития группового субъекта (предсубъектный этап, этап осуществления активности, этап саморефлексивности и этап саморазвития); внутренние (структурные, коммуникативные, целевые, управленческие, ролевые) и внешние (ситуационные, культурологические, социально-экономические условия возникновения группы) факторы развития субъектности группы, что развивает представления современной психологической науки относительно проявлений субъектности как способности превращать не только окружающую действительность, но и собственную жизнедеятельность и себя в предмет осознанного практического преобразования. Это позволяет внести вклад в понимание группы как субъекта наравне с субъектом индивидуальным, что имеет особую значимость в контексте современной социально-психологической науки.

Сделан вклад в понимание природы и структуры организационной лояльности. Выделены следующие составляющие лояльности: ценностно-целевой блок, мотивационный блок, нормативный, аффективный и поведенческий блоки. В работе представлен комплексный взгляд на организационную лояльность, раскрывающий особенности и закономерности ее формирования.

Расширены современные представления о типологии организационного поведения сотрудников – выявлена и описана типология по следующим основаниям: сформированность представлений о будущем организации, выраженность отдельных блоков организационной лояльности, согласованность представлений о собственном будущем с представлениями о будущем организации.

### **Практическая значимость исследования**

Разработан комплекс методов диагностики представлений сотрудников о будущем организации и своем индивидуальном будущем. Данный комплекс



может быть использован сотрудниками HR-службы (отдела персонала), психологами-консультантами и руководителями организаций в индивидуальной работе с сотрудниками, при проведении карьерного консультирования, при работе с кадровым резервом, при разработке и реализации программ формирования лояльности персонала.

Разработаны практические рекомендации и методический инструментарий по управлению организационной лояльностью сотрудников с использованием образа будущего организации.

**Достоверность результатов** исследования обеспечивается методологической основой исследования, комплексным анализом проблемы, адекватными целями и задачами, соблюдением основных принципов эмпирического исследования, совокупностью количественных и качественных методов сбора, обработки и анализа результатов, соответствующей предмету и задачам исследования, использованием математического аппарата для обработки полученных данных, непротиворечивостью полученных данных с результатами других исследований.

#### **Эмпирическая база и основные этапы исследования**

Исследование проводилось на базе торгово-сервисной организации, имеющей в своем составе три юридических лица и представленной территориально отдаленными точками. Общая выборка составила 100 человек. В исследовании приняли участие 6 топ-менеджеров, 7 представителей среднего управляющего состава организации, 17 представителей младшего менеджмента, 5 специалистов разных отделов. Линейные сотрудники выбирались для участия в исследовании соответственно штатному расписанию организации пропорционально их численности с учетом распределения по территориальным точкам.

*На первом этапе* исследования был проведен теоретический анализ содержания понятий «групповой субъект» и «организационная лояльность». Изучена проблема индивидуального образа будущего как детерминанты настоящего. Групповой субъект – это малая группа, обладающая особым динамическим качеством, проявляющееся, когда она не только действует как единое целое в социально значимых ситуациях, осуществляя различные виды активности, но и преобразовывает эти ситуации и саму себя, при этом осознавая, что именно она является источником этих действий и преобразований. Нами были выделены признаки субъектности, описаны этапы, внутренние и внешние факторы развития субъектности группы. В основу нами были положены представления К.А. Абульхановой-Славской, А.В. Брушлинского, А.И. Донцова, Б.Ф. Ломова, А.С. Чернышева. Организационная лояльность понимается нами как «доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к организации, сотрудникам и руководству; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами организации и в интересах организации, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении организации, руководства, сотрудников и иных субъектов» (В.И. Доминяк, 2006). В структуре организационной лояльности мы выделяем следующие блоки: ценностно-целевой, мотивационный, нормативный,

аффективный, поведенческий. Именно эти блоки легли в основу при разработке программы эмпирического исследования.

*На втором этапе* были определены теоретико-методологические принципы исследования, разработана программа эмпирического исследования, проведена комплексная диагностика организации. Использовался комплекс методов, позволивших провести анализ целевой структуры организации, позиционный анализ групп и в конечном итоге выйти на анализ организационных проблем; получены первичные данные для ответов на вопросы: есть ли основания предполагать, что сотрудники организации имеют общие представления о ее будущем? как представляют себе будущее организации ее собственники? какие способы трансляции образа будущего существуют в организации? в каких обычаях, предметах, символах можно заметить проявление представлений о будущем?

*На третьем этапе* была реализована программа эмпирического исследования, проведены обработка, анализ и интерпретация полученных данных. На основании полученных результатов были разработаны практические рекомендации по управлению организационной лояльностью сотрудников на различных стадиях его профессионализации, этапах работы в организации; рекомендации для высшего управляющего состава по формированию и трансляции образа будущего организации.

#### **Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Образ будущего организации в сознании сотрудников менее четко дифференцирован, а его семантическая структура является более простой по сравнению со структурой личного образа будущего.

2. Согласованность представлений сотрудника о будущем организации и своем индивидуальном будущем является предиктором и детерминантой организационной лояльности.

3. Существует устойчивая типология, согласно которой сотрудники различаются по степени сформированности у них представлений о будущем организации, выраженности отдельных блоков организационной лояльности, согласованности их представлений о собственном будущем с представлениями о будущем организации и, как следствие, демонстрируют различные модели профессионального поведения.

4. Один из подходов к формированию и управлению организационной лояльностью сотрудника (ценностно-целевой, мотивационный, нормативный, аффективный, поведенческий блоки) на разных этапах его работы в организации может основываться на использовании представлений сотрудника о будущем организации и его индивидуальном будущем.

**Апробация результатов исследования** осуществлялась в рамках научной и практической деятельности автора. Результаты исследования обсуждались на заседаниях кафедры консультационной психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова (Ярославль, 2008 – 2011 гг.); VII Международной научно-практической конференции «Ценностные трансформации в психологии отношений: теория, социальная практика и перспективы» (Владимир, 2010 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Человек и мир: конструирование и развитие социальных миров» (Ижевск, 2010 г.); Всероссийской научно-практической

конференции «Актуальные проблемы теоретической и прикладной психологии: традиции и перспективы» (Ярославль, 2011 г.).

**Внедрение результатов исследования** на практике осуществлялось в ходе практической деятельности в организации ООО «ТехКом» (г. Санкт-Петербург) в 2009 – 2011 гг.

**Структура диссертации** отражает логику исследования и его результаты. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка (всего 161 наименование, из них 13 на иностранном языке). Текст диссертации изложен на 197 страницах, содержит 5 таблиц, 3 рисунка и 11 приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во **Введении** обосновывается актуальность темы исследования, определяются объект, предмет, цели и задачи исследования, формулируются гипотезы, определяются методологические основания и методы исследования, раскрываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, указываются положения, выносимые на защиту.

**В первой главе «Образ будущего организации и факторы формирования организационной лояльности: теоретический анализ»** проводится теоретический анализ основных понятий: «групповой субъект», «организационная лояльность», «организационная культура», «образ будущего», определяется социально-психологический контекст существования объекта исследования.

Первый параграф *«Групповой субъект как носитель образа будущего организации»* раскрывает понятие группового субъекта как малой группы, обладающей особым динамическим качеством, проявляющимся, когда она не только действует как единое целое в социально значимых ситуациях, осуществляя различные виды активности, но и преобразовывает эти ситуации и саму себя, при этом осознавая, что именно она является источником этих действий и преобразований. В основу определения были положены представления К.А. Абульхановой-Славской, А.В. Брушлинского, А.И. Донцова, Б.Ф. Ломова, А.С. Чернышева. Под термином субъектность мы понимаем социальный, деятельностно-преобразующий способ бытия, который обладает следующими критериальными свойствами:

1. Активность. Субъектность существует и проявляется в деятельности. Субъектность связана со способностью группы превращать собственную жизнедеятельность и себя в предмет практического преобразования.

2. Осознанное практическое преобразование действительности. Способность управления этими преобразованиями: постановка целей, реализация намеченных программ, контроль выполнения и оценка результатов своих действий в процессе преобразования действительности. Эта способность является результатом освоения таких структурных составляющих деятельности, как смыслы, цели, задачи, способы преобразования мира.

3. Рефлексивное сознание группы, являющееся основой субъектности. Групповое самосознание имеет свою динамику развития – от осознания уникальности собственного существования, собственной структуры и ценностей

через осознание отношения к внешней среде, целей, далее – к выработке норм, появлению самобытной культуры и т.д.

4. Внутренняя целостность и единство группы. Способность адаптировать новых членов группы, транслировать ценности, цели, нормы и правила.

5. Эффективность внутренних коммуникаций. Саморазвитие группы происходит в процессе коммуникационного взаимодействия и имеет принципиально социальный характер. В подлинно коммуникационном взаимодействии одновременно происходит трансформация всех субъектов коммуникации при их воздействии друг на друга и на себя.

6. Саморазвитие. Способность осознанного преобразования себя. Групповой субъект преобразует свои нормы, образцы и программы (групповое сознание), в результате чего неизбежно возникает новая групповая реальность.

7. Интегрированность группы в окружающую ее внешнюю среду. Осознание группой ее места и связей с другими, внешними по отношению к ней образованиями.

8. Ответственность. Способность признавать собственную ответственность за деятельность группы и ее результаты, за состояние самой группы и ту реальность, в которой она существует.

9. Открытость. Способность перестраиваться и изменять свою структуру, гибкое реагирование на изменения во внешней среде.

10. Способность порождать представления о будущем состоянии и управлять этим будущим. Ориентация на поиск новых путей и средств решения проблем, на постоянное обновление программ и средств взаимодействия с другими группами, а также средств воздействия на собственную структуру.

В параграфе описаны следующие этапы развития субъектности: предсубъектный уровень, уровень осуществления активности, уровень саморефлексивности, уровень саморазвития группового субъекта. Обозначены внутренние и внешние факторы становления субъектности группы. Исследование основывается на следующих принципах психодиагностики группового субъекта:

1. Принцип контекстности. Групповой субъект должен быть рассмотрен с учетом тех социально-психологических контекстов, в которые он включен. Мы предлагаем, как минимум, пять уровней существования группового субъекта: культурный, организационный, субкультурный, ситуационный и индивидуальный.

2. Принцип полидетерминированности изучаемых социально-психологических феноменов.

3. Принцип методологической определенности исследования. В работе мы исходим из основных методологических и теоретических постулатов социальной, конструктивистской и экзистенциальной психологии (А. Бандура [11], В. Франкл [9], Дж. Бьюджентал [4], А. Адлер [2] и др.)

4. Принцип ориентации на изучение реальных групп, живущих и действующих в естественных условиях. Исследование проводилось на базе торговой организации, имеющей в своем составе три юридических лица и представленной территориально отдаленными точками. Общая выборка составила 100 человек.

5. Принцип практической полезности. Исследование должно носить развивающий характер для предмета исследования, будь то организация, команда или отдельно взятый сотрудник.

Во втором параграфе «Контексты существования объекта исследования» реализуется принцип контекстности, выявляются психологические параметры деловой культуры, проявляющиеся как на организационном, так и на индивидуальном уровнях (табл. 1).

Таблица 1

**Психологические параметры деловой культуры**

|   |   |
|---|---|
| <b>1. Отношение к новому, к изменениям</b>  |   |
| Открытость новому, готовность к переменам, гибкое реагирование на изменения внешней среды               | Ориентация на стабильность, стремление к независимости от обстоятельств   |
| <b>2. Локус ответственности</b>   |   |
| Стремление управлять ситуацией  | Неверие в возможность на что-либо влиять и что-то менять  |
| <b>3. Доминирующая временная ориентация</b>   |   |
| Ориентация на будущее, стремление планирования и проектирования будущего                                | Ориентация на настоящее. Будущее либо неясно и размыто, либо является воспроизведением прошлого   |
| <b>4. Отношение руководителя к персоналу</b>  |   |
| Персонал активен и инициативен, имеет творческий потенциал и возможность самоорганизации и саморазвития | Отношение к коллективу как «неразумному ребенку», неверие в его самостоятельность, недоверие персоналу при принятии решений                                       |
| <b>5. Взаимоотношения с партнерами</b>  |   |
| Взаимоотношения выстроены на взаимном доверии, ценность деловой репутации                               | Взаимоотношения регулируются нормами права, ценность письменных договоренностей   |
| <b>6. Отношение к «другому» (государство, партнеры, потребители)</b>                                    |   |
| Признание законности, легитимности интересов обеих сторон   | Признание легитимности своих интересов, при этом интересы другого не воспринимаются как независимые и легитимные  |
| <b>7. Основа коммуникаций</b>   |   |
| Совместная выработка «правил игры» и критериев, открытая позиция  | Установка на «туман», двусмысленность и многозначность формулировок   |
| <b>8. Деловая этика</b>   |   |
| Принятие любых средств достижения поставленной цели   | Наличие определенных зон и условий, в которых выбор средств ограничен этическими нормами, и есть регламентированные условия, в которых выбор средств не ограничен |
| <b>9. Отношение к природе</b>   |   |
| Стремление к экологичности на всех уровнях  | Экологический аспект не принимается во внимание   |

| 10. Отношение к конкуренции                  |   |
|--|---|
| Признание конкуренции как источника развития | Признание конкуренции как ограничивающего фактора |

Данные психологические параметры закладывают основу восприятия сотрудником организации в целом, а также являются фундаментом для формирования образа будущего организации.

В третьем параграфе *«Индивидуальный образ будущего»* приводится теоретический анализ образа будущего сотрудника как детерминанты настоящего с позиций экзистенциального подхода. Методологической основой такого понимания являются следующие базовые постулаты экзистенциальной, конструктивистской и социальной психологии:

1. Активность субъекта; жизнь как проект; образ будущего как одна из важнейших детерминант настоящего.

2. Воля к смыслу и необходимость порядка; конструирование собственной реальности из «материала мира».

3. Социальное влияние через паттерны, образцы, программы.

4. Постоянство и необходимость изменений. Активность в противоположность реактивности.

5. Акцент на динамических процессах развития.

Подчеркивается важность будущего как доминантной формы времени для человека. Субъективная картина жизненного пути выступает одним из существенных факторов психологической регуляции организационного поведения сотрудника.

Четвертый параграф *«Основные подходы к определению сущности организационной лояльности»* содержит теоретический анализ взглядов современных отечественных и зарубежных ученых на проблему сущности, структуры и развития лояльности сотрудников. Организационная лояльность понимается нами как «доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к организации, сотрудникам и руководству; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами организации и в интересах организации, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении организации, руководства, сотрудников и иных субъектов» (В.И. Доминяк). В структуре организационной лояльности мы выделяем следующие блоки: ценностно-целевой, мотивационный, нормативный, аффективный, поведенческий. Именно эти блоки легли в основу при разработке программы эмпирического исследования.

**Вторая глава «Разработка программы исследования образа будущего организации и его связи с организационной лояльностью персонала»** посвящена описанию программы эмпирического исследования и комплекса методов организационной диагностики.

В первом параграфе *«Методологическая и методическая основа исследования. Характеристика выборки»* подчеркиваются основополагающие идеи А. Адлера, А. Бандуры, Дж. Бьюджентала, В. Франкла и других, ставшие основой при проведении исследования и в индивидуальной работе с сотрудниками организации.

Для изучения коллективного образа будущего организации и его связи с лояльностью сотрудников применялись как количественные, так и качественные методы:

1. Стандартизированное интервью, построенное на основе анализа современных представлений о феномене лояльности и существующих опросных методик, диагностирующих выраженность отдельных блоков организационной лояльности.

2. Метод парного сравнения использовался для изучения мотивационного и ценностно-целевого блоков лояльности (выявление основных факторов мотивации, ведущих ценностей и смыслов сотрудника и того, насколько, по его мнению, они представлены в организации).

3. Метод частного семантического дифференциала, применявшийся для изучения образа будущего (организации и индивидуального), позволяет сравнивать характеристики этого объекта у разных сотрудников, получить некий общий образ, а также дает возможность сопоставлять образ будущего организации и образ личного образа будущего самого сотрудника.

4. Проективные рисуночные методики (рисунок «Метафора будущего организации», «Метафора моего будущего»; графический тест, в котором сотрудник отражает взаимосвязь своего индивидуального представления о будущем и представления о будущем организации; графическая процедура, позволяющая субъекту проанализировать значимость для различных жизненных сфер) использовались в качестве дополнительных.

Для обработки полученных результатов нами применялись следующие методы:

1. Метод факторного анализа (построение факторных моделей методом главных компонент).

2. Методы описательной статистики, ранговый дисперсионный анализ, вычисление коэффициента вариации и коэффициента конкордации Кендала для сопоставления профилей оценки образа будущего организации у разных сотрудников, сопоставления профилей оценки образа будущего организации и индивидуального образа будущего сотрудников.

Второй параграф «Методы организационной диагностики» посвящен комплексной диагностике организации. В соответствии с принципами практической полезности, контекстности и полидетерминированности изучаемого социально-психологического феномена работа с организацией должна начинаться с проведения комплексной диагностики и поиска ответа на вопросы: каковы основные направления деятельности организации? каково состояние внешней по отношению к организации среды? какова структура организации, состав сотрудников и система управления? какие ценности лежат в основе миссии и стратегии ее развития? какая политика работы с персоналом существует в организации?

Также уже на этом этапе работы с помощью методов организационной диагностики было начато исследование составляющих организационной лояльности:

- ценностно-целевой блок (изучение ценностей организации и целевая диагностика);

- мотивационный блок (существующая система мотивации персонала);
- нормативный блок (регламентированные и конвенциональные правила, стандарты, нормы);
- аффективный блок (эмоциональное отношение сотрудников к работе);
- поведенческий блок (реальное организационное поведение сотрудников).

Для нас был важен поиск «маркеров» образа будущего организации для ответа на следующие вопросы: есть ли основания предполагать, что сотрудники организации имеют общие представления о ее будущем? как представляют себе будущее организации ее владельцы? какие способы трансляции образа будущего существуют в организации? в каких «артефактах» (предметах, символах, обычаях) можно заметить проявление представлений о будущем?

Для первичной организационной диагностики был применен комплекс методов, позволивших провести анализ целевой структуры организации, позиционный анализ групп и в конечном итоге выйти на анализ организационных проблем.

**1. Анализ содержания официального сайта организации и отзывов клиентов на специализированных веб-сайтах. Параметры анализа:**

- оформление сайта (первое впечатление, дизайн, удобство чтения текстов, оценка системы навигации и т.д.);
- позиционирование организацией себя на рынке (объем и полезность информации для клиентов, выделение конкурентных преимуществ организации на рынке, наличие, описание услуг, предоставляемых клиентам, отражение миссии организации и организационных ценностей);
- наличие возможности обратной связи для клиентов, соотношение позитивных и негативных отзывов клиентов, наличие ответов представителей компании на эти отзывы.

**2. Анализ локальных нормативных документов:** Положения об отделах, Положение о персонале, Положение об адаптации новых сотрудников, Положение об обучении сотрудников, Положение об оценке сотрудников, Положение о наставничестве, Положение о мотивации персонала, о порядке присвоения звания «Лучший работник подразделения».

**3. Диагностическое наблюдение,** подразумевающее присутствие консультанта при осуществлении сотрудниками внутренних и внешних работ. Программа наблюдения включала в себя наблюдение за работой персонала компании различных уровней и наблюдение за поведением участников совещаний. Консультант обращал особое внимание на следующие аспекты:

- способы передачи информации в организации;
- анализ взаимодействия руководителей и подчиненных в их реальных условиях;
- анализ взаимодействия и коммуникации сотрудников разных подразделений;
- есть ли в организации развитая управленческая команда;
- степень и характер участия подчиненных в принятии решений;
- уровень конфликтности в организации;
- выполнение сотрудниками инструкций и распоряжений;



- соответствие профессионального поведения сотрудников организационным ценностям и целям.

4. Метод экспертной оценки применялся для оценки основных психологических параметров организации (корпоративная этика, корпоративные ценности, базовые установки и т.п.). Данные психологические параметры деловой культуры, проявляющиеся как на организационном, так и на индивидуальном уровнях, были выделены нами в I главе настоящей работы. Эксперты в количестве пяти человек давали оценку степени выраженности по отношению к организации 10 параметров (табл. 1), сформулированных в виде полярных формулировок по шкале от +3 до -3.

В качестве экспертов выступали: руководитель HR-службы организации, линейный менеджер одного из отделов, консультант, генеральный директор одного из трех юридических лиц, входящих в организацию, и представитель внешней партнерской организации.

5. Диагностическое интервью с собственниками организации. Различают осваивающее (ознакомительное) и развивающее диагностическое интервью. Осваивающее интервью заключается в получении исходной информации об организации (ее профиле, клиентах, персонале, истории, системе оплаты труда и т.д.). Развивающее интервью предусматривает развитие процесса получения информации от респондента, ориентируясь на его ответы и отталкиваясь от них. В процессе интервью консультант развивает мысли респондента, переводит жалобы в проблемы, вместе с респондентом ищет причины проявления тех или иных проблем, оценивает, к каким потерям приводят те или иные проблемы.

В третьем параграфе «*Описание методик эмпирического исследования*» раскрываются особенности проведения каждой процедуры, подробно приводятся цели и задачи ее использования.

**Третья глава «Результаты исследования и их интерпретация»** посвящена описанию и обсуждению проведенного исследования связи представлений сотрудников о будущем организации, индивидуальном будущем и их лояльности.

В первом параграфе «*Описание организации*» приводятся результаты организационной диагностики: дана общая информация об организации, проведен анализ истории ее развития, миссии и стратегии, политики работы с персоналом, выявлены сильные стороны организации, основные угрозы и риски, а также следующие предпосылки формирования у сотрудников определенного образа ее будущего:

- стабильность;
- наличие перспективных направлений развития;
- определенность приоритетов;
- наличие осмысленной стратегии.

Второй параграф «*Семантическая структура образа будущего организации и индивидуального образа будущего*». Данные исследования позволили получить факторные модели для двух объектов оценки «Мой образ будущего» и «Образ будущего организации». С точки зрения метода семантического дифференциала они удовлетворяют трем основным требованиям:

- 1) найдено количество главных компонент менее чем  $\frac{1}{2}$  числа исходных параметров;
- 2) объясняемая ими дисперсия не менее 70%;
- 3) каждая следующая компонента дает вклад в суммарную дисперсию не более 5%.

Один из главных выводов заключается в том, что образ будущего организации в сознании менее четко дифференцирован (большое количество параметров оказываются как бы «склеенными»), а его семантическая структура оказывается более простой по сравнению со структурой личного образа будущего. При этом следует заметить, что наборы параметров, вошедших в факторные модели объектов оценки, в целом оказались похожи, несмотря на некоторые различия. Это свидетельствует о том, что нам удалось выделить некоторые релевантные признаки, имеющие в сознании аналоги в виде компонентов образа будущего, общие как для личного образа будущего, так и для образа будущего организации. Это позволяет сделать выводы о сходном компонентном составе изучаемых образов будущего. Образ будущего (организации и индивидуальный) имеет в своем составе содержательные компоненты, структурные компоненты, компоненты эмоционального статуса, энергетические компоненты.

В третьем параграфе *«Результаты оценки лояльности персонала»* приводится перечень профилей, составленных для каждого сотрудника, участвовавшего в исследовании.

Параграф четвертый *«Типология профессионального поведения сотрудников»*. Одна из задач исследования заключалась в определении общности представлений о будущем организации у ее членов. Были выявлены значимые различия в представлениях сотрудников о будущем организации и отношении к нему. Максимальная согласованность представлений о будущем организации выявлена у 20% участников группы, состоящей в основном из управляющего состава, отдельных специалистов и единиц линейного персонала организации. Данные, полученные при анализе результатов эмпирического исследования, натолкнули нас на мысль о возможности выделения типологии организационного поведения сотрудников по следующим основаниям:

#### I. Образ будущего организации

1. Содержательные компоненты: респонденты с выраженными (не менее 85%) отрицательными, положительными и нейтральными оценками соответствующих параметров относились в разные группы.

2. Структурные компоненты: респонденты с выраженными (не менее 85%) отрицательными, положительными и нейтральными оценками соответствующих параметров относились в разные группы.

3. Компоненты эмоционального статуса: респонденты с выраженными (не менее 85%) отрицательными, положительными и нейтральными оценками соответствующих параметров относились в разные группы. Продукты, полученные по рисуночным методикам, анализировались с точки зрения использованных цветов. Элементам светлых и ярких цветов присваивались положительные оценки по шкале от  $-3$  до  $+3$ , элементам темных и тусклых цветов – отрицательные. Количество эмоционально положительных и

эмоционально отрицательных элементов также суммировалось с ответами на вопросы интервью в силу идентичности их шкал.

4. Энергетические компоненты: респонденты с выраженными (не менее 85%) отрицательными, положительными и нейтральными оценками соответствующих параметров относились в разные группы. Аналогично предыдущему пункту выделялись особенности графических изображений участников, свидетельствующие об уровне энергетической заряженности образа будущего – выбор цвета, сила нажима, которым также были присвоены оценки от  $-3$  до  $+3$ .

## II. Организационная лояльность.

1. Ценностно-целевой блок: согласованность своих ценностных и целевых предпочтений с тем, насколько они представлены в организации, по мнению респондента, выражающаяся в общем коэффициенте вариации. Низкой степенью согласованности оценок считается  $V > 30\%$ , высокой  $V < 15\%$ . Таким образом, в разные группы относились респонденты с  $V > 30\%$ ,  $30\% > V > 15\%$  и  $V < 15\%$ .

2. Мотивационный блок: процентное соотношение частоты выбора факторов-мотиваторов и факторов гигиены. Преобладанием группы факторов мы считали 70% и более. В разные группы были отнесены респонденты с преобладанием разных групп факторов и те, у которых распределение факторов было равномерным – от 45% до 55%.

3. Нормативный блок: респонденты с выраженными (не менее 85%) отрицательными, положительными и нейтральными оценками на соответствующие вопросы стандартизированного интервью относились в разные группы.

4. Поведенческий блок: респонденты с выраженными (не менее 85%) отрицательными, положительными и нейтральными оценками на соответствующие вопросы стандартизированного интервью относились в разные группы.

5. Аффективный блок: респонденты с выраженными (не менее 85%) отрицательными, положительными и нейтральными оценками на соответствующие вопросы стандартизированного интервью относились в разные группы.

III. Соотношение образа своего будущего и образа будущего организации. На основании результатов проективных методик и сопоставления ответов на вопросы подсчитывалось количество конкретных (события, цели, планы, отдельные детали) и абстрактных связей между индивидуальным образом будущего и образом будущего организации. В разные группы были отнесены респонденты, продемонстрировавшие следующие количества связей (n):  $n = 0$ ,  $1 \leq n \leq 5$ ,  $n \geq 5$ .

Сопоставление полученных результатов по выделенным основаниям позволило нам выделить несколько групп участников со схожими наборами вышеперечисленных профилей, представляющими собой типологию организационного поведения.

1. Первую группу – 8% выборки – можно обозначить как сотрудники, не удовлетворенные работой в организации. Данные сотрудники не удовлетворены выполняемой работой и условиями труда, имеют низкую мотивацию, в их в

мотивационных профилях преобладают факторы гигиены. Данная группа сотрудников считает работу в организации временной и, вероятно, находится в поиске другой работы. Образ будущего организации у этих сотрудников не сформирован и не соотносится с индивидуальным образом будущего, который представлен двумя вариантами: в первом случае представления о своем будущем слабо структурированы и плохо осознаваемы, образ будущего слабо энергетически заряжен, в нем недостает четкости и конкретности; во втором случае индивидуальный образ будущего, напротив, достаточно четкий и простроенный, в целом непротиворечивый, в нем выделяются ближняя и дальняя перспективы, обозначены основные цели, четко обозначаются приоритетные жизненные сферы. Организационное поведение данной группы характеризуется сочетанием внешней приспособленности к обстановке с отрицательным отношением к ее нормам и требованиям («псевдоадаптация»).

2. 55% сотрудников можно охарактеризовать как в целом удовлетворенных работой. В их мотивационных профилях примерно поровну представляют факторы-мотиваторы и факторы гигиены, в профилях лояльности особенно выделяются ценностно-целевой и поведенческий компоненты. Данные сотрудники характеризуются установленным равновесием между организационной средой и своими ценностями, проявляют терпимость к системе ценностей и стереотипам организации, признают и принимают основные правила, существующие в компании. Это подтверждается и профилями ценностной согласованности. Большинство этих сотрудников планируют карьерный рост в рамках данной организации, но имеют слабые представления о его возможностях. В целом их желание карьерного роста больше связано с повышением оплаты труда и снижением контроля руководства. Можно предположить, что данный тип сотрудников, в настоящее время лояльный к организации, на самом деле представляет собой группу риска.

3. Третья группа составила 17% от общей выборки. В профилях лояльности сотрудников этой группы выделяются нормативный и поведенческий блоки. Эта группа отличается от предыдущей более четким представлением о будущем организации. Сотрудники этой группы чаще признаются, что не всегда видят здравый смысл в решениях руководства, не всегда понимают смысл изменений, происходящих в компании. На фоне общего высокого показателя лояльности можно сказать, что это группа неравнодушных сотрудников, критиков, готовых выступить с замечаниями и предложениями. Мотивационные профили этой группы не имеют существенных отличий от предыдущей, в них незначительно меньше представлены факторы гигиены. Вероятно, данная группа сотрудников находится на том этапе развития субъектности, который можно обозначить как уровень осуществления активности. Заметно выше рефлексивное сознание этой группы, ощущение единства и целостности с организацией, большое внимание уделяется выработке основных компонентов групповой культуры. Данные сотрудники, несомненно, являются ценным ресурсом развития организации.

4. Четвертая группа сотрудников – 20% – состоит из тех участников исследования, которые обладают наиболее высоким коэффициентом согласованности представлений о будущем организации. Их профили ценностной согласованности оказались очень близки по приоритетным параметрам. В

мотивационных профилях преобладают факторы-мотиваторы. В профилях лояльности особенно выделяется ценностно-целевой блок, на втором месте – аффективный. Однако, несмотря на совпадение представлений о будущем организации, не все сотрудники данной группы принимают этот образ. Следует отметить, что по составу именно в эту группу вошли 83% высшего управляющего состава и 14% среднего менеджмента. Именно эта группа участников является задающей нормы и ценности организации, а также транслирующей их линейным сотрудникам.

Первая группа состоит из линейного персонала организации, во второй группе, кроме линейного персонала, присутствуют представители младшего и среднего менеджмента, в третьей группе встречаются представители управляющего состава всех уровней, а также линейный персонал организации. Четвертая группа участников является групповым субъектом, формирующим идеологию организации, задающими систему ценностей и норм, установок и правил поведения – всего того, что является основой для формирования у сотрудников организации представлений о ее будущем развитии. Трансляция этих компонентов организационной культуры, а также информации о процессах, происходящих в компании, смыслах изменений и нововведений происходит через непосредственное руководство вниз по иерархической структуре организации. Анализ состава участников выделенных групп показывает, что уже на уровне среднего менеджмента происходит рассогласование в представлениях о будущем организации, что, соответственно, снижает степень корректности информации, получаемой частью линейных сотрудников. Результаты проведенной исследовательской работы позволили выявить следующий механизм трансляции образа будущего, существующий в клиентской организации. Групповой субъект, состоящий из числа топ-менеджеров и отдельных специалистов, порождает некий образ будущего организации, определяет цели, направление изменений, то есть порождает новую организационную реальность с новыми образцами и стандартами. Отметим, что изменения в организации инициируются на стыке с окружающей средой (требование рынка, изменения в законодательстве и т.п.). Впоследствии данный групповой субъект воспринимает созданную им организационную реальность как существующую отдельно и уже в таком виде транслирует ее оставшейся части организации. Образ будущего организации транслируется в большей степени стихийно, получение персоналом информации происходит от среднего управляющего состава конкретных подразделений.

Такая естественная для данной организации схема с успехом может быть доработана и превращена в технологию. На первом этапе важно включить в эту схему рефлексивные элементы: осознание возможностей и ограничений, поливариативности изменений, которые можно осуществить, выбор и проработку желаемого состояния (наполнение существенными деталями, визуализация, планирование), формулировку цели в соответствии с уникальной «органикой» компании как социальной системы. Следующий шаг – самотрансформация группового субъекта, изменение способов мышления, коммуникации, деятельности и поведения в соответствии с коллективными представлениями о желаемом будущем организации. На данном этапе особенно важно выработать согласованные и непротиворечивые образы будущего у всех членов группы,

поставить одинаково понимаемые и разделяемые всеми участниками цели. Важным требованием в большинстве ситуаций является привлечение к групповой работе большего количества непосредственных будущих исполнителей (руководителей подразделений, координаторов направлений) с целью корректировки отдельных аспектов образа будущего, дальнейшего развития идей и создания так называемых «очагов» положительных изменений на местах. Данный способ трансляции имеет больший эффект по сравнению с привычным «спущенным сверху» распоряжением, когда непосредственно на рабочем месте не находится человека, могущего довести смысл этих изменений, а персонал волен трактовать всеми возможными способами, но чаще так, как это делают лидеры мнений на местах.

Не менее важно сохранять баланс между стабильностью и развитием. Различные инновационные процессы эффективны тогда, когда соблюдается принцип «пульсирующего инновирования». В том случае, когда для достижения желаемого образа будущего организации требуется кардинальная и относительно быстрая перестройка всей системы, предпринимаемые шаги должны с необходимостью опираться на генеральную стратегию и план изменений, для создания которых также требуется привлечение в разных формах как можно большего числа сотрудников организации.

В качестве методического обеспечения описанной деятельности могут применяться следующие методики и техники: многообразие исследовательских процедур, применяемое для диагностики организации, методика групповой работы, рефлексивный анализ деятельности, коммуникаций, поведения, мышления, инновационно ориентированные технологии, направленные на формирование опыта саморазвития, технология инновационного семинара, SWOT-анализ, системный анализ для решения слабоструктурированных проблем и т.д. Создание и использование корпоративного портала (внутреннего сайта организации) в качестве единого информационного ресурса и интерактивной «площадки» для общения и взаимодействия сотрудников, объединяющего различные отделы и подразделения организации, в том числе и территориально удаленные. Использование данных, полученных в исследовании, на этапе отбора и подбора новых сотрудников: степень согласованности представлений о будущем организации с индивидуальным образом будущего кандидата, формирование представлений о его будущем в организации.

В пятом параграфе *«Научно-методическое обоснование направлений использования результатов исследования в практике работы организации»* на основании полученных в ходе исследования данных и с опорой на результаты проведенной организационной диагностики был предложен перечень направлений работы с клиентской организацией. Разработанные нами и приведенные в работе исследовательские процедуры показали свою эффективность при работе с кадровым резервом клиентской организации, в решении вопросов ротации кадров; они могут успешно выступать в качестве основы карьерного консультирования и в рамках программы адаптации новых сотрудников.

Предлагаемые практические рекомендации по работе с персоналом опираются на современные представления о стадиях профессионализации и

этапы жизни сотрудника в организации. Мы рассматриваем профессионализацию в четырех направлениях (В.Н. Дружинин):

- как процесс социализации;
- как процесс развития личности;
- как профессиональную реализацию индивида на жизненном пути;
- как форму активности личности.

Каждый сотрудник в любой организации проходит несколько стадий, которые условно можно обозначить следующим образом:

1. Знакомство с организацией.
2. Стадия адаптации.
3. Стадия разочарования.
4. Стадия профессионального роста.
5. Стадия профессиональной реализации.
6. Стадия профессиональной стагнации.

Нами были разработаны практические рекомендации и методический инструментарий по управлению организационной лояльностью сотрудника в организации с опорой на стадии его «жизненного цикла» и с использованием описанных техник и технологий работы с индивидуальным образом будущего сотрудника и его представлениями о будущем организации, принимая во внимание типологию реального организационного поведения сотрудника.

Разработаны рекомендации для высшего управляющего состава по созданию и трансляции образа будущего организации как эффективного инструмента стратегического управления.

**В заключении** обобщены полученные данные и сформулированы следующие выводы:

1. В настоящей работе раскрыто и конкретизировано понятие группового субъекта, выделены признаки субъектности группы, описаны этапы его развития, обозначены внешние и внутренние факторы становления субъектности группы, определены принципы диагностики группового субъекта.

2. Организационная лояльность включает в себя следующие составляющие: ценностно-целевой блок, мотивационный блок, нормативный, аффективный и поведенческий блоки. В работе представлен комплексный взгляд на организационную лояльность, раскрывающий особенности и закономерности ее формирования.

3. Установлено, что образ будущего организации в сознании менее четко дифференцирован, а его семантическая структура является более простой по сравнению со структурой личного образа будущего.

4. Выявлены значимые различия в представлениях сотрудников о будущем организации и отношении к нему. Максимальная согласованность представлений о будущем организации выявлена у 20% участников, группы, состоящей в основном из управляющего состава, отдельных специалистов и единиц линейного персонала организации. Полученные результаты подтверждают положение о том, что не только носителем, но и транслятором образа будущего организации является групповой субъект. В настоящей работе раскрыто и конкретизировано понятие группового субъекта, выделены признаки субъектности группы, описаны этапы его развития, обозначены внешние и внутренние факторы становления

субъектности группы, определены принципы психологической диагностики группового субъекта.

5. Результаты проведенного исследования подтверждают общую и частные гипотезы, показывая, что одним из регуляторов профессионального поведения сотрудника являются его представления о будущем организации и их связь с индивидуальным образом будущего сотрудника. Согласованность представлений сотрудника о будущем организации и своем индивидуальном будущем является предиктором и детерминантой организационной лояльности, что расширяет представления о специфике лояльности как социально-психологического феномена, механизмах и факторах его развития.

6. Проведенное нами исследование позволило выявить четыре типа сотрудников, различающихся по степени сформированности у них представлений о будущем организации, выраженности отдельных блоков организационной лояльности, согласованности их представлений о собственном будущем с представлениями о будущем организации и, как следствие, демонстрирующих различные модели профессионального поведения. Полученные результаты вносят вклад в развитие представлений о типологии организационного поведения, развивают теорию профессиональной адаптации сотрудников в организациях и теорию профессионализации.

7. Политика работы с организационной лояльностью, мотивацией сотрудников, меры, применяемые для снижения текучести кадрового состава, работа с кадровым резервом требуют поиска единой базовой основы. В работе представлены методологические и теоретические обоснования, а также практические рекомендации по использованию образа будущего организации как основополагающего конструкта для комплексного решения задач.

Учитывая тенденции развития новых подходов к управлению персоналом, предлагающих выстраивание комплекса персонал-технологий на единой основе, дальнейшее развитие идей конструктивистской и экзистенциальной психологии в этой сфере применения является перспективной областью исследований. Большой потенциал имеет дальнейшее изучение образа будущего организации как организационного феномена. Развитие идеи субъектности группы в социальной психологии является еще одним перспективным направлением теоретических и практических исследований, в том числе, в контексте создания саморазвивающихся групп и организаций.

#### **Публикации в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:**

1. Солдаткина, Г.С. Исследование связи образа будущего организации и лояльности персонала / Г.С. Солдаткина // Вестник Университета (Государственный университет управления). – М.: ГУУ. – 2011. – № 17. – С. 209–211.
2. Солдаткина, Г.С. Связь образа будущего организации с лояльностью сотрудников / Г.С. Солдаткина // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. – 2011. – № 4. – С. 156–158.

#### **Другие публикации:**



3. Солдаткина, Г.С. Возможности экзистенциального подхода в работе с юношеским возрастом / Г.С. Солдаткина // Материалы Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2006»: в 4 т. – Т. 2. Секция «Психология». – М.: МГУ, 2006. – С. 290–292.
4. Ключева, Н.В. Исследование образа будущего как детерминанты настоящего в юношеском возрасте / Н.В. Ключева, Г.С. Солдаткина // Научный поиск: сборник научных работ студентов, аспирантов и преподавателей / Под ред. проф. А.В. Карпова. – Вып. 7. – Ярославль, 2006. – С. 277–283 (авторское участие 0,2 п.л.).
5. Солдаткина, Г.С. Технологии работы психолога-консультанта по проектированию будущего в юношеском возрасте (экзистенциальный подход) / Г.С. Солдаткина // Сборник студенческих науч. работ: материалы 35-й научной студенческой конференции / под. ред. Е.В. Марковой; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2007. – С. 59–62.
6. Ключева, Н.В. Исследование образа будущего и его связи с субъективным благополучием личности на примере юношеского возраста / Н.В. Ключева, Г.С. Солдаткина // Методология, теория и практика профессиональной деятельности психолога-консультанта: материалы 1-й Международной научно-практической конференции, 26–27 марта 2009 г. / Под. ред. В.С. Петрушина. – Казань: Отечество, 2009. – С. 56–61 (авторское участие 0,1 п.л.).
7. Ключева, Н.В. Категория смысла в экзистенциальной психологии и консультировании / Н.В. Ключева, Н.С. Головчанова, Г.С. Солдаткина // Экзистенциальная традиция в психологическом консультировании: учеб. пособие / Н.В. Ключева, Н.С. Головчанова; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2009. – С. 43–47 (авторское участие 0,1 п.л.).
8. Ключева, Н.В. Влияние разделяемого будущего организации на лояльность сотрудников / Н.В. Ключева, Г.С. Солдаткина // Социальный мир человека: материалы Всероссийской научно-практической конференции «Человек и мир: конструирование и развитие социальных миров», 24–25 июня 2010 г. – Вып. 3, ч. 2: Прикладная социальная психология / Под ред. Н.И. Леонова. – Ижевск: Ergo, 2010. – С. 273–275 (авторское участие 0,1 п.л.).
9. Солдаткина, Г.С. Исследование связи разделяемого образа будущего организации и степени лояльности сотрудников / Г.С. Солдаткина // Ценностные трансформации в психологии отношений: теория, социальная практика и перспективы: материалы VII Международной научно-практической конференции, 1–2 июля 2010 г. / Отв. ред. В.А. Зобков; ГОУ ВПО ВлГУ; ВИПКРО; Собор, 2010. – Владимир: Владимирское книжное издательство, 2010. – С. 110–114.
10. Ключева, Н.В. Исследование образа будущего организации и его связи с лояльностью сотрудников / Н.В. Ключева, Г.С. Солдаткина // Научный поиск: сборник научных работ студентов, аспирантов и преподавателей / Под ред. проф. А.В. Карпова; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2010. – С. 194–202 (авторское участие 0,2 п.л.).

11. Ключева, Н.В. Исследование связи разделяемого образа будущего организации и степени лояльности сотрудников / Н.В. Ключева, Г.С. Солдаткина // Актуальные проблемы теоретической и прикладной психологии: традиции и перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции, г. Ярославль, 19–21 мая 2011 г.: в 3 ч. – Ч. 3 / Отв. ред. А.В. Карпов; ЯрГУ им. П.Г. Демидова; Российский фонд фундаментальных исследований. – Ярославль: ЯрГУ, 2011. – С. 489–492 (авторское участие 0,1 п.л.).