

ИНТЕГРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР КАК ФАКТОР ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

© 2007 г.

А.В. Шакурова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

pmdep@fsn.unn.ru

Поступила в редакцию 27.04.2007

Анализируется проблема интеграции организационных культур как фактор лояльности персонала. Согласно теоретическим положениям Э. Шейна и др., для построения эффективной организации культурное различие или сходство объединяющихся компаний часто оказывается важнее, чем соответствие или несоответствие финансово-экономических параметров их деятельности. Единообразие ценностей, норм и правил поведения, принятых в компаниях до объединения и в новой организации, оказывает положительное влияние на формирование лояльного отношения к последней, которое, как известно, представляет собой мотивацию сотрудника работать на пользу компании, а значит, предполагает верность работника целям, интересам, направленности деятельности организации и т.д.

Указанные выше положения нашли свое подтверждение в результатах исследования, проведенного автором статьи на базе районного центра занятости населения, который расположен в одном из индустриальных центров Поволжья.

Многие отечественные и западные эксперты, ученые и менеджеры сходятся во мнении, что качество человеческого ресурса оказывает принципиальное влияние на конкурентоспособность предприятий и организаций. Слагаемыми успеха в экономике являются эффективность каждого предприятия в отдельности, которая, в свою очередь, зависит не только и не столько от стратегических планов, сколько от кадрового потенциала компании или фирмы. По мнению таких специалистов, как Ю.М. Забродин, В.А. Спивак, К. Эдвард, К. Шольц, Дж. Шаик и др., именно способность персонала управления быстро ориентироваться и корректировать деятельность организации в исключительно подвижных рыночных ситуациях и ответственное отношение рядовых сотрудников к своим должностным обязанностям следует считать наиболее значимыми факторами конкурентоспособности предприятия. В то же время эксперты по изучению проблемы человеческого ресурса России отмечают серьезное отставание качества персонала российских предприятий от качества персонала западных компаний и фирм [2]. Среди основных причин отставания они называют недостаточную трудовую мотивацию работников, основой которой, как известно, являются личные ценности человека (т.е. «различные у разных людей, относительно стабильные предпочтения индивидуальных оценок» [11, с. 35]), функционально эквивалентные его потребностям.

Вместе с тем, согласно положениям рационально-прагматического (функционального) подхода, ценности, которые

разделяет большинство персонала относительно устройства организации и способов ее функционирования, составляют сущность другого феномена – феномена организационной культуры, привлекающего к себе в последнее время самое пристальное внимание ученых и практиков. Представители функционального направления полагают, что организационная культура является своего рода атрибутом, которым обладает каждая организация, и отражает «то, что для *данной организации* (курсив *А.Ш.*) ценно, стиль её лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также то, как определяется успех» [4, с. 45]. При этом основные составные элементы ОК (ценности, правила, установки) рассматриваются как потенциально поддающиеся управлению и рациональным изменениям. Одна из главных посылок рационально-прагматического подхода состоит в том, что исследователи и менеджеры способны четко определять различия между организационными культурами, могут заниматься изменением культуры и способны измерять ОК, используя эмпирические приемы.

Важно подчеркнуть, что неотъемлемой частью жизни современного делового мира является характерное для многих компаний стремление к сотрудничеству, позволяющее за счет использования сильных сторон своего партнера усилить собственное положение на рынке.

В этой связи предварительное желание руководства компаний тщательно исследовать финансовую мощь, компетентность управленческого аппарата и другие конкретные

аспекты благосостояния потенциального партнера выглядят абсолютно логичным. А вот ценности, верования, обычаи, существующие в организации, привычный стиль управления, критерии успеха вероятного партнера и другие аспекты, традиционно относящиеся к феномену ОК, изучаются гораздо реже. Между тем результаты исследований показывают, что для построения эффективной организации культурное различие или сходство объединяющихся компаний часто оказывается важнее, чем соответствие или несоответствие финансово-экономических параметров их деятельности [10]. Единообразие ценностей, норм и правил поведения, принятых в компаниях до объединения и в новой организации, положительно влияет на формирование лояльного отношения к последней, которое, как известно, представляет собой мотивацию сотрудника работать на пользу компании, а значит, предполагает верность работника целям, интересам, направленности деятельности организации и т.д. [7]. Понятно, что предприятия, располагающие подобным персоналом, добиваются больших успехов по сравнению с компаниями, в которых работает нелояльный персонал.

На основании теоретических положений, приведенных выше, были сформулированы цель и задачи исследования.

Цель исследования – анализ связи между типом организационной культуры, возникшей в результате слияния двух предприятий, и степенью лояльности персонала по отношению к новой организации.

Задачи

1. Изучить степень лояльности персонала к новой организации.

2. Выявить имеющиеся у испытуемых представления об актуальном и желаемом типах культуры организации, возникшей в результате слияния двух центров занятости населения (ЦЗН).

3. Осуществить анализ связи типа оргкультуры и степени лояльности испытуемых.

Процедура исследования

Испытуемые: сотрудники районного центра занятости населения, расположенного в одном из индустриальных центров Поволжья.

Методики:

— методика конкурирующих ценностей (OCAI) Камерона – Куинна [4];

— методика определения лояльности Г. Почебуга [7].

Полученные данные обработаны с помощью методов математической статистики (критерии знаков G, χ^2 определяют статистическую значимость различий и характер связи) [1; 8].

Этапы исследования

На первом этапе исследовалась организационная культура центров занятости населения до и после своего объединения с помощью оценки шести ключевых измерений ОК (важнейшие характеристики ЦЗН; общий стиль лидерства и характер управления сотрудниками в ЦЗН; связующие сущности ЦЗН; стратегические цели ЦЗН; критерии успеха ЦЗН).

На втором этапе анализировалась степень лояльности персонала по отношению к новой организации.

На третьем этапе работы был проведен анализ полученных данных на предмет выяснения связи между лояльностью персонала к организации и типом ОК в данной организации.

Результаты обработки данных представлены в таблицах.

Таблица 1 содержит данные о каждой из четырех альтернатив в рамочной конструкции конкурирующих ценностей (К – клановая ОК; А – адхократическая ОК; Р – рыночная ОК; И – иерархическая ОК), которые определяют имеющуюся и предпочитаемую в будущем организационные культуры, по средним

Таблица 1

Оценки ОК и организационно-культурные предпочтения испытуемых (средние показатели)

Сотрудники	Оргкультурные представления и предпочтения											
	К	К1	G	A	A1	G	P	P1	G	И	И1	G
ЦЗН 1	21	33,9	+	21	21	–	24,5	18	–	32	27,8	+
ЦЗН 2	33	41,6	+	23	25,6	–	22	17,9	–	22	15	+
T-критерий	–	–		–	–		–	–		–	–	
Объединенный ЦЗН	13	37,7	+	13	23	+	27,4	18,5	–	46,6	21	
T-критерий	+	–		+	–		–	–		+	–	

Таблица 2

Оценки связи типа организационной культуры ЦЗН и степени лояльности персонала

Лояльность персонала (-5, 4)				Структура присутствия типов ОК в культуре объединенного ЦЗН					χ^2
				1	G	2	G	3	
Высокая	Средняя	Низкая	Нулевая	$\nu = 4$	$\alpha < 0,05$	ν	$\alpha < 0,05$	μ	$\alpha < 0,05$

показателям.

Таблица 2 содержит данные о связи между степенью лояльности персонала к своей организации и типом культуры данной организации.

1–3 – ранги, расположенные в порядке возрастания значимости типа ОК, где 1 ранг – наименьшая степень значимости; 3 – наибольшая степень значимости.

Наличие нескольких типов ОК на одной иерархической ступени означает отсутствие статистически значимых различий между ними согласно критерию G.

Анализ результатов

1. Диагностика организационной культуры ЦЗН по методике Камерона – Куинна

Результаты исследования, представленные в таблице 1, свидетельствуют о статистически значимых различиях между организационными культурами, которыми центры занятости обладали до своего объединения, и организационной культурой в новой организации. Согласно полученным данным, первоначально районные центры представляли собой организации с эклектической культурой, что проявлялось в выраженном наличии в ОК ЦЗН характеристик всех четырех типов: и кланового, и делового, и иерархического, и адхократического (статистическая обработка данных не обнаружила значимого преобладания того или иного типа ОК). Обе организации позиционировали себя как компании с комфортными условиями труда, напоминающие, по словам испытуемых, «одну большую семью». При этом представители менеджмента:

— выступали в роли «родителей», с одной стороны, строгих и соблюдающих определенную дистанцию по отношению к персоналу (иерархическая ОК), а с другой стороны, внимательных, ориентированных на людей и их проблемы (клан);

— поощряли личную инициативу, свободу, активность сотрудников, без которых невозможно достижение конкретных результатов (адхократическая ОК, деловая ОК), но пристально следили за исполнением официальных правил и процедур подчиненными и тщательно контролировали работу последних (иерархическая ОК);

— подчеркивая значимость индивидуальных показателей деятельности работников, особое значение придавали лояльности персонала, высокой степени сплоченности

коллектива, моральному климату в нём (клановая ОК).

Необходимо отметить, что эклектичность ОК (или её сбалансированность по типам) проявлялась во всех сферах жизнедеятельности центров: и в доминантных характеристиках, и в стиле лидерства, и в подходах к управлению персоналом, и в выборе стратегии, и в ценностях, удерживающих сотрудников в данной организации. Этот факт, казалось бы, свидетельствует о согласованности и даже гармоничности управленческих процессов. Однако на самом деле в ЦЗН наравне с требованиями внутренней конкуренции присутствовали нерыночные формы вознаграждения за труд, а провозглашенные стратегические цели победы на рынке сочетались со спокойным восприятием избытка персонала. Тем не менее, как показали результаты исследования, сотрудников вполне устраивал заведенный в организации порядок, а именно такая позиция менеджмента, при которой руководители не только постоянно контролировали работу подчиненных, но и проявляли о них заботу, были в курсе личных проблем. Анализ ОК-предпочтений респондентов свидетельствует о том, что за исключением увеличения в оргкультуре кланового компонента изменение в большую или меньшую сторону характеристик адхократической, рыночной или иерархической культуры не является статистически значимым.

Однако, по мнению представителей менеджмента, именно равновесное присутствие в культурах ЦЗН характеристик всех четырех типов не позволяло организациям «работать с клиентом» так, чтобы «предлагать услугу, а не платить пособие...», «оказывать те услуги, которые наиболее востребованы сегодня», «расширять спектр услуг, предлагаемых ЦЗН», «внедрять инновации» и т.д. Поэтому была предпринята попытка проведения в ЦЗН культурных изменений, что позволило бы реформированному центру стать организацией рыночного типа.

Анализ выявленных оценок показал, что организационная культура, возникающая в процессе интеграции центров занятости в единую организацию, кардинально отличается от культуры, которой ЦЗН обладали, являясь самостоятельными учреждениями, и характеризуется доминированием ценностей иерархического порядка (таблица 1). Деловой компонент хотя и выражен существенно сильнее по сравнению с клановым и адхократическим, не определяет тип

организационной культуры. Другими словами, в настоящее время организация представляет собой достаточно формализованное, структурированное, строго контролируемое место работы с четко выстроенной вертикалью власти и хорошо отлаженными механизмами организационного взаимодействия, где трудовое поведение людей регламентируют правила, процедуры и официальная политика. В основе внимания руководства лежат такие вопросы, как составление бюджета, календарных графиков, общих процедур, разработка норм исполнения обязанностей, распределение назначений, размещение ресурсов, контроль за своевременным и правильным исполнением всех перечисленных аспектов организационной жизни и т.д.

II. Анализ лояльности персонала

Результаты исследования позволяют охарактеризовать лояльность 80% испытуемых как низкую, а оставшиеся 20% сотрудников считать нелояльными к своей организации (таблица 2).

Основываясь на идее о лояльном отношении как мотивации человека работать на пользу компании и отстаивать её интересы во внешнем контуре [7], с большой долей уверенности можно полагать, что лояльными сотрудниками являются работники, которые отличаются:

- дисциплинированностью;
- стремлением прикладывать максимум усилий, необходимых для качественного и своевременного выполнения работы;
- высокой концентрацией внимания на исполнении функциональных обязанностей, а потому вполне удовлетворенных формальными отношениями с коллегами и заинтересованных в общении настолько, насколько это является необходимым для достижения производственных целей;
- высокой степенью доверия к руководству и не оспаривающих управленческие решения менеджеров;
- желанием быть полезными своей организации, и поэтому они крайне заинтересованы в получении новых знаний, постоянном повышении квалификации;
- намерением работать в компании, даже если последняя испытывает определенные финансовые затруднения, причем не из страха перед возможностью адаптации к новым условиям, а из верности и чувства сопричастности к своему предприятию и т.д.

Однако практически все сотрудники, принявшие участие в данном исследовании, не

обладают перечисленными выше характеристиками.

Установлено, что около 60% работников центра занятости считают для себя возможным опаздывать на работу, нарушая правила трудового распорядка, демонстрируя, по сути дела, неуважение к этим правилам.

Порядка 20% сотрудников, по их словам, относятся к такому явлению организационной жизни, как «опоздания на работу», нейтрально. И только 20% от общего числа испытуемых выразили несогласие с утверждением: «*Опоздание на работу – это не такой уж большой грех*», хотя «*...если на совместной вечеринке руководитель пообещает не наказывать за опоздание*», то они (респонденты, ответившие на вопрос об опозданиях отрицательно), так же, как остальные участники исследования, на работу спешить не станут. Таким образом, даже отрицательные ответы респондентов, которые можно было бы расценивать как доказательство понимания сотрудниками значимости собственных действий для успешной жизнедеятельности всей организации, продиктованы скорее страхом перед возможными неприятностями, чем ответственностью или дисциплинированностью служащих.

Показательными с точки зрения оценок лояльности персонала к ЦЗН являются ответы респондентов на вопросы о личной инициативе сотрудника и характере взаимоотношений в коллективе. Например, установлено, что порядка 70% от общего числа респондентов полагают излишним «*...добиваться успеха отличным выполнением работы*», «*...проявлять дополнительную инициативу*», стараясь тем самым быть максимально полезными компании в достижении организационных целей. Более того, демонстрировать особую активность в ситуации, когда «*менеджер уже доволен своим подчиненным*», по словам испытуемых, вообще не имеет смысла. Такая позиция персонала во многом объясняется убежденностью сотрудников в том, что «*...их усилия, как правило, не оцениваются руководством в должной степени*». В то же время необходимо отметить, что эти усилия чаще всего направлены не на повышение качества трудового процесса, а на организацию мероприятий по «*притирке*» друг к другу, поскольку приходится терпеть чужих на своей территории» (например, корпоративных праздников, тренингов на сплочение коллектива и т.д.).

Содержательный анализ ответов испытуемых также показал, что многие сотрудники ЦЗН не только сами не стремятся прикладывать все необходимые усилия на рабочем месте, но и не вмешиваются в дела тех сослуживцев, которые недостаточно ответственно подходят к исполнению функциональных обязанностей. По мнению этих сотрудников, *«если кто-то из персонала не слишком хорошо работает, то остальные не должны вмешиваться»*. Конечно, такую позицию можно было бы объяснить отсутствием у членов трудового коллектива желания конфликтовать друг с другом, т.к. конфликты, по их мнению, негативно отражаются на работе центра. Однако, хорошо известно, что для лояльного работника важным является не только поддержание «хороших» отношений с коллегами или отличное качество выполняемой им работы, но и показатели деятельности предприятия в целом. Следовательно, человек, думающий главным образом об интересах компании, будет не пассивно наблюдать за тем, как этой компании наносится ущерб недобросовестной работой отдельных служащих, а поставит в известность представителей менеджмента о негативных фактах.

Не секрет, что развитию лояльности персонала в немалой степени способствует создание в организации атмосферы доверия. Если люди чувствуют, что им доверяют, они прилагают неимоверные усилия для того, чтобы подтвердить, что действительно заслуживают доверия [6]. Данные нашего исследования свидетельствуют об отсутствии подобной атмосферы в ЦЗН. По мнению рядовых сотрудников центра, *«интересы руководства организации и её подчиненных чаще всего не совпадают... поэтому первые не должны принимать решения, с которыми не согласны вторые»*. Вместе с тем сами же сотрудники отвергают возможность личным участием положительно влиять на процесс принятия управленческих решений и осуществление мер, непосредственно затрагивающих их деятельность. Например, из общего числа выборки только 20% служащих согласились с тезисом, что *«...если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать успешно»*, и порядка 60% работников этот тезис отвергли. В качестве другого примера недоверия подчиненных своему руководству можно назвать ответы работников центра на вопросы по оплате труда. Так, согласно оценкам респондентов, *«один*

сотрудник не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников». Однако вопрос размера заработной платы, как известно, находится в компетенции администрации. Поэтому логично предположить, что если подчиненные верят своему руководству, то любые варианты решений по такому щепетильному вопросу, как вопрос разницы в индивидуальной оплате труда, принимаемые представителями менеджмента, не вызовут у подчиненных сомнений.

Как отмечалось выше, признаком высокой лояльности человека к организации является его желание оставаться в компании не из страха перед необходимостью адаптироваться к новым условиям в случае возможного увольнения, а из верности собственному предприятию. Причина подобной преданности скрывается в возможности человека удовлетворять большую часть своих потребностей в организации. Результаты настоящего эмпирического исследования не дают достаточных оснований считать желание «быть членом организации» свойственным работникам изучаемого ЦЗН. Так, по оценкам респондентов, для подчиненных большое значение имеют хорошие межличностные отношения, комфортные условия труда, удобный график, признание со стороны начальства, однако самым важным в работе все-таки оказывается *оплата труда*. Сочетание таких факторов, как невнимание руководства, формализованные взаимоотношения, слабые возможности роста с установкой на то, что *зарплата сотрудника должна зависеть от ситуации в его семье, а обязательства перед работниками организация обязана выполнять, несмотря на финансовые затруднения*, повышает вероятность того, что в условиях кризиса последней эти сотрудники покинут организацию.

Таким образом, результаты изучения феномена лояльности, представленные выше, не позволяют считать персонал, который работает в настоящее время в центре занятости, корректно и благожелательно относящимся к своей организации и, следовательно, рассматривать его в качестве существенного фактора организационного успеха.

III. На третьем этапе проводился анализ полученных данных на предмет выяснения связи между лояльностью сотрудников к организации и типом её организационной культуры.

Для понимания связи двух феноменов представляется важным ряд положений:

— о ценностях как «стойкой вере в то, что определенная форма поведения или конечное состояние существования в личном или социальном плане является предпочтительной по сравнению с противоположной формой поведения или конечным состоянием существования» [11, с. 40];

— о том, что «воспринимаемые отклонения от собственных ценностей, норм, мировоззрений или убеждений, как правило, ведут к негативным реакциям и оценкам, тогда как сходство в целом, особенно тогда, когда оно относится к ценностям, ведет к появлению симпатии» [11, с. 39];

— о трех формах существования корпоративных ценностей, которые являются структурными элементами ОК (выработанные руководством и разделяемые им представления о том, что в организации считается «правильным» – «неправильным», «поощряемым» – «порицаемым»; способы трудового поведения сотрудников в организации; личные мотивы, стимулирующие работников к реализации в своем трудовом поведении корпоративных ценностных идеалов). Так же как «...общественные идеалы усваиваются личностью и в качестве «моделей должного» начинают побуждать ее к активности, в процессе которой происходит их предметное воплощение» [5], со временем организационные ценности трансформируются в ценности конкретного сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его личности.

Результаты изучения представлений респондентов как относительно прежних мест работы, когда организации функционировали независимо друг от друга, так и относительно предпочитаемого типа ОК в организации, сотрудниками которой они являются сейчас, свидетельствуют о желании последних находиться в условиях эклектической культуры с несколько более выраженным по сравнению с прежним местом работы клановым компонентом. Большинство испытуемых, безусловно, не отрицают, что в дружных коллективах, какими являлись районные центры ранее, приятно работать, но такими коллективами достаточно трудно управлять. Тем не менее, по словам подчиненных, только в организации, где руководитель является наставником, т.е. личностью, ориентированной на людей, улаживающей конфликты и проявляющей заботу о нуждах отдельных лиц, а

не только лишь требовательным и строгим начальником, можно «безбоязненно доверять друг другу, чувствовать себя комфортно и привычно», одним словом, «быть дружной семьей». Очевидно, что основной причиной обозначенного стремления респондентов является тот факт, что многолетнее пребывание сотрудников центров занятости в условиях эклектической культуры способствовало выработке и закреплению в их поведении тождественных убеждений и ценностей в качестве «собственных». У персонала сформировалась стойкая убежденность в том, что наиболее приоритетной является форма существования организации, при которой одинаково сильными оказываются и клановый, и адхократический, и рыночный, и иерархический компоненты ОК. На фоне предпочтения сотрудниками сбалансированной по типам организационной культуры иерархическая ОК, ориентированная на контроль и результат, а не на участие и поддержку, ценности которой активно внедряются представителями менеджмента в настоящее время, естественно воспринимается подчиненными как «чуждая», отклоняющаяся от ставшей привычной, «своей» эклектической системы ценностей. Именно поэтому современная организация вызывает у респондентов негативную реакцию, проявляющуюся в виде низкой лояльности, а значит, слабой мотивации работать на пользу существующей организации.

Выводы

1. Анализ организационной культуры, сформировавшейся в процессе совместной деятельности двух ЦЗН после своего объединения, показал, что в настоящее время организация обладает иерархической ОК. Деловой компонент хотя и выражен существенно сильнее по сравнению с клановым и адхократическим, не определяет типа организационной культуры. Предпочтения рядовых сотрудников центра кардинально отличаются от представлений менеджмента об эффективной организации. Если руководство центра находит, что в современных условиях более правильным является иерархически-рыночный вектор развития организации, то подчиненные в качестве предпочитаемой организационной культуры называют эклектическую ОК, в рамках которой характеристики клана являются не менее

значимыми, чем характеристики иерархической или рыночной ОК.

2. Результаты изучения лояльности персонала к новой объединенной организации, которая возникла в результате слияния двух самостоятельных организационных структур, свидетельствуют о неприятии её практически всеми сотрудниками ЦЗН. Согласно полученным данным, около 80% испытуемых демонстрируют низкую степень лояльности по отношению к новой организации, а оставшиеся 20% – полное отсутствие лояльности.

Результаты анализа данных на предмет выявления возможной связи между низкой степенью лояльности испытуемых по отношению к новой организации и типом её культуры показали, что такая связь является достоверной при $p \leq 0,05$. Низкая степень лояльности персонала определяется существенными различиями в характере ценностей, т.е. «относительно стабильных предпочтений индивидуальных оценок» руководящих и рядовых сотрудников центра. Так, большинство респондентов разделяют ценности сбалансированной по типам организационной культуры, при которой одинаково сильными оказываются и клановый, и адхократический, и рыночный, и иерархический компоненты ОК. Ценности иерархической ОК, активно внедряемые менеджерами в настоящее время,

воспринимаются рядовыми сотрудниками как «чуждые», отклоняющиеся от их собственной системы ценностей, а потому вызывают у респондентов негативную реакцию в виде слабой мотивации работать на пользу организации.

Список литературы и примечания

1. Ермолаев, О.Ю. Математическая статистика для психологов / О.Ю. Ермолаев. – М.: Моск. психол.-соц. ин-т: Флинта, 2002.
2. Забродин, Ю.М. Психологический анализ структуры и динамики социально-экономического пространства / Ю.М. Забродин // Психология бизнеса: Москва-Питер: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции. – СПб.: ИМАТОН, 2003. – С. 73–79.
3. Захарова, Л.Н. Психологический и философско-антропологический анализ этнокультурных феноменов в современном российском менеджменте / Л.Н. Захарова, О.Л. Краева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского: Серия Социальные науки. – Вып. 1(4). – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – С. 38–49.
4. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001.
5. Леонтьев, Д.А. Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: виды, детерминанты и изменения во времени [Электронный ресурс] / Д.А. Леонтьев // Психологическое обозрение. – 1998. – № 1. – С. 47–

INTEGRATION OF ORGANIZATIONAL CULTURES AS A FACTOR OF PERSONNEL'S LOYALTY

A.V. Shakurova

The problem of integration of organizational cultures as a factor of personnel's loyalty is analysed. According to the theories of E.Schein and other scholars, cultural differences or similarities in merging business companies happen to be more important than the matching (or lack of it) of the parameters of their financial and economic activities. The uniformity of values and rules of behavior before and after the merger has a positive effect on the formation of the loyal attitude to the new company. This attitude represents the motivation of the employees to work for the benefit of the company, and therefore it means that the employees are loyal to the goals, interests and trends of the company's activities.

The above statements have been confirmed by the results of the research done by the author on the basis of the Employment Center located in one of industrial cities in the Volga region.

51. – Режим доступа: <http://psylanda.310.ru/articles/content/1089228298.html>

6. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение: Пер. с англ. Т. Цеханович и др. / Л. Маллинз. – Мн.: Новое знание, 2003.

7. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: ООО «Речь», 2001.

8. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии / Е.В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2001.

9. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001.

10. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002.

11. Шефер, Б. Социально-психологическая модель восприятия чужого: идентичность, знание, амбивалентность / Б. Шефер, М. Скарабис, Б. Шлёдер // Психология. Журнал высшей школы экономики. 2004. Т. 1. № 1. – С. 24–51.