

**Динамика отношения персонала к компании в условиях организационных изменений**

**Тагунова Валентина Борисовна**

*Студент*

*Национальный исследовательский университет - Высшая школа экономики,  
Факультет менеджмента и маркетинга, Нижний Новгород, Россия  
E-mail: t\_valya@list.ru*

В настоящее время, как правило, предприятия функционируют в жестких условиях, характеризующихся высокими темпами увеличения конкуренции, как в производственной отрасли, так и в трудовых ресурсах. Чтобы выжить в подобных условиях, собственникам предприятий приходится идти на революционные изменения, вплоть до кардинальной смены направления деятельности, организационной структуры, или замены всего топ-менеджмента компании.

Именно поэтому нас привлекло изучение проблемы динамики отношения сотрудников к своему предприятию, в условиях таких изменений в компании (смена топ-менеджера). Организационная культура (ОК), как известно, диктуется и формируется, в большей степени, топ-менеджментом [1]. Влияние даже одного человека, при условии, что он руководитель предприятия может привести к глобальным изменениям в организационной культуре и соответственно повлиять на уровень отношения персонала к компании. Поэтому мы считаем весьма актуальным и интересным рассмотрение данного вопроса, что мы и сделаем в рамках настоящей работы.

Исследование проводилось в компании «Х» (численный состав испытуемых 85 человек). Для изучения отношения персонала к организации, мы использовали метод семантического дифференциала и методику диагностики типа ОК К.Камерона, Р.Куинна [3], также была проанализирована динамика текучести кадров (ТК) за период, очерченный в рамках данной работы. Исследование было проведено в два этапа:

1. до организационных изменений;
2. через год после проведения организационных изменений.

В ходе проведенного исследования, методом диагностики типа организационной культуры были получены результаты (см. рис.1).

Анализ данных показал (см. 1-й этап исследования), сотрудники выбирают кланово-иерархическую ОК. Клановость в ОК, говорит о том, что персонал образует сплоченный дружный коллектив, выбор иерархичности - о высокой структурированности предприятия и большой дистанцией власти, при этом персонал видит важность четкости выполнения распоряжений, соблюдения субординации, стабильность и надежность.

Второй этап показывает уже иные результаты. Мы видим, что изменился тип ОК на смешанный или аморфный. Таким образом, в компании нет общей культуры, но есть лишь набор индивидуальных культур каждого сотрудника [3]. Как известно, культура определяет чувства, лежащие в основе поведения людей и их представлений о том, что они должны делать. Соответственно при наличии аморфной ОК, персонал теряет общий ориентир для дальнейших действий, перестает понимать цели существования организации [2]. Сотрудники и менеджеры не ощущают психологической поддержки и

мотивирующего воздействия. Этот вывод мы сделали на основе прослеженной динамики ТК, уровень которой возрос с 16 до 72 процентов за последний год.

Для определения отношения персонала к компании проведен опрос по методике семантического дифференциала.

На первом этапе исследования в результате факторизации полученных данных опроса были выделены 3 фактора ( $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$ ). Фактор  $A_1$ , определяемый «социальным взаимодействием». В данном факторе присутствуют категории: «дружелюбие», «теплота», «сотрудничество» и «взаимоподдержка». Фактор  $A_2$ , определяемый «удовлетворенностью работой», выявил категории: «удовлетворенность», «занимательность» и «принимаемый». Фактор  $A_3$ , определяемый «четкостью и пониманием целей компании». Здесь присутствуют категории: «осмысленность» и «четкость».

После проведения факторного анализа по полученным данным, на втором этапе исследования, мы можем выявить 2 фактора ( $B_1$  и  $B_2$ ).

Фактор  $B_1$  описывает параметр «четкостью и пониманием целей компании» и выделяет такие категории: «непродуктивность», «несогласованность», «слабоочерченный», «безрезультатность». Фактор  $B_2$ , описываемый «удовлетворенностью работой», выявил следующие категории: «неудовлетворенность», «бессмысленность».

Полученные результаты факторного анализа позволяют более детально охарактеризовать структуру отношения сотрудников к организации. Если до начала организационных изменений сотрудники понимали цели компании, то после выделяли категории «слабоочерченность» и «несогласованность», изменением в более негативную сторону подверглось «удовлетворенность работой». Необходимо отметить, что в результате факторизации мы не смогли выделить третий фактор «социальное взаимодействие», и считаем, что это связано с большим процентом ТК в организации.

В заключении необходимо отметить некоторые итоги проведенных исследований:

Полученные данные свидетельствуют, что в компании «Х», на первом этапе исследования, кланово-иерархическая ОК, а на момент второго этапа – аморфная. При этом произошло увеличение текучести кадров с 16 до 72 процентов. Это говорит о том, что сотрудники и менеджеры больше не понимают целей организации, не получают психологической поддержки и не мотивированы, наиболее квалифицированные сотрудники уходят из организации.

Следует заметить, что были выявлены особенности отношения сотрудников к организации и выделены факторы, отмеченные сотрудниками при заполнении анкеты. На первом этапе выделился фактор «социального взаимодействия» ( $A_1$ ), который не был выделен на втором этапе. Что в полной мере соответствует нашим ожиданиям и представлением связи динамики ТК и отношением персонала к организации. Необходимо заметить, что выделение этого фактора весьма характерно для носителей клановой культуры. Остальные факторы ( $A_2$ ,  $A_3$ ,  $B_1$ ,  $B_2$ ) также показывают нам динамику и особенности отношения персонала к организации.

На исследуемом предприятии, в короткий период времени, изменение ОК привело к увеличению ТК и как следствие снижению эффективности организации. На основе данного исследования, собственники приняли решение о смене руководителя, так как данная работа помогла понять причины снижения конкурентоспособности предприятия.

При изменениях в организации необходимо обращать внимание на поддержание сло-

жившейся ОК, если предприятие было успешным.

### Литература

1. Дафт Р. Теория организации. М.; Юнити, 2006.
2. Захарова Л.Н. Психология управления. Н. Новгород; ИГ, 2005.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.; Питер, 2001.

### Иллюстрации

	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
1 этап	46%	9%	15%	30%
2 этап	23%	27%	26%	24%

Рис. 1: Таблица выраженности организационной культуры на разных этапах исследования