

### **Список использованной литературы.**

1. Кангро, И.С., Василевская, Ж.Н., Кухаревич, Е.И. и др. Транспорт и связь в Республике Беларусь // Статистический сборник Национального статистического комитета Республики Беларусь. – Минск. – 2016. – 115 с.
2. Аналитический обзор рынка транспортно-логистических услуг в Беларуси [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.ipmconsult.by](http://www.ipmconsult.by). Дата доступа: 20.10.2017.
3. Видение состояния рынка транспортно-логистических услуг в 2017 году [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.telsgroup.ru/media\\_center/tels\\_in\\_the\\_press/3890.html](http://www.telsgroup.ru/media_center/tels_in_the_press/3890.html). Дата доступа: 1.11.2017.

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

**Рифицкая Ирина Ивановна**

Белорусский государственный экономический университет

**Плескачева Наталья Михайловна**

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ

г. Минск, Республика Беларусь

*The article describes approaches to the understanding of the categories of "organizational culture" and "loyalty staff"*

Мировые тенденции теорий управления свидетельствуют о том, что в настоящее время объектом управленческой деятельности становятся организационные культуры различного типа. Организационная культура объединяет все взаимоотношения внутри компании, делая коллектив сплоченным и производительным. Она создает внешний образ организации, формирует ее имидж, определяет характер отношений с клиентами и партнерами. Исследование организационной культуры является сравнительно новым направлением в организационной психологии. Оно пришло на смену традиционным исследованиям социально-психологического климата организации.

Первые работы, в которых употреблялись понятия «организационная культура» или «культура фабрики», появились в начале 50-х годов прошлого века (Jaques E., 1951; Whyte L., 1956), а проблема природы и содержания организационной культуры привлекла внимание исследователей только в конце 70-х годов. С начала 80-х она становится одной из ведущих тем для ученых и управленцев (Оучи У., 1981; Диел Т., Кеннеди А., 1982; Питерс Т., Уотермен Р., 1982) [2, 145].

Организационная культура – это ведущий фактор, определяющий специфику фирмы, особенности взаимодействия работников, требования к работникам и отношение к ним [3, 127].

Термин «организационная культура» охватывает значительную часть явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, манеру одеваться и т.п. При этом организационная культура включает, прежде всего, три основных элемента: миссию организации (общая философия и политика); базовые цели организации; кодекс поведения. По мнению Удальцовой М.В., при всей значимости трех основополагающих элементов организационной культуры, ее ценности и нормы ими не исчерпываются [5]. Ведь организационная культура включает в себя также правила и ритуалы делового и внеслужебного общения, а также все средства сохранения и воспроизводства организационной культуры в условиях неизбежной смены поколений руководителей и рядовых работников: традиции, мифология, особый язык, гуманизирующий статус отдельного работника (например, не работник, а «сотрудник», «член команды»). Большое значение имеют наблюдаемые поведенческие образцы, например, феномен идентификации новичков при их вхождении в организационную культуру, их адаптации к ней. Выделяется и такой существенный элемент организационной культуры, как культура внутриорганизационных отношений, которая проявляется во многих формах: в форме обращения руководителей к подчиненным, в степени уважения к ветеранам организации, соблюдении определенного служебного этикета при общении с женщинами и т.п.

Надо отметить, что в отечественной социологической литературе существует еще ряд других модификаций определения поня-

тия «организационная культура». В зарубежной литературе понятие «организационная культура» используется достаточно широко. На эти представления, в основном, и опираются современные отечественные исследователи организационной культуры.

Однако наибольшей популярностью пользуется подход к определению и пониманию организационной культуры, развитый Шейном Э. на основе концепции культурологов Клакхон Ф.Р. и Стродбека Ф.Л. Согласно определению Шейна организационную культуру можно охарактеризовать как набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность.

Эти правила и приемы, фундаментальные гипотезы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные (Шейн Э., 1985). Организационная культура обладает также определенной структурой [5, 78].

Шейн Э. предложил рассматривать ее по трем уровням [5]:

1) "поверхностный" или "символический" уровень включает такие внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

2) "подповерхностный" уровень. Изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит более осознанный характер и зависит от желания людей. Как отмечает Шейн Э., исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) "глубинный" уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей в организации, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Еще одним важным элементом эффективности деятельности организации является лояльность сотрудников. Она обеспечивает благонадежность, снижает риски утечки кадров, повышает эффективность и качество работы, способствует бесперебойной работе компании и ее процветанию. Именно в этой связи исследования организационной лояльности находятся в центре внимания российских и зарубежных авторов в течение последних десятилетий.

В научной литературе пока не выработано однозначного понимания, что такое "организационная лояльность". Подходы можно разделить на две группы. К первой относятся попытки выдвинуть собственную концепцию лояльности, ко второй – варианты пересмотра и адаптации основных западных подходов. В частности, к первой группе можно отнести подход Почебут Л. Г. в соавторстве с Королевой О. Е., которые рассматривают лояльное отношение служащих к организации как установку (аттитюд). При этом "лояльный" означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает» [4,118]. Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса.

Чистякова Т. Н. и Моисеенко Н. В. определяют лояльного сотрудника как человека, который «идентифицирует себя с организацией, где он работает, связывает с деятельностью в ней свои успехи и неудачи во всех сферах его жизни» [4]. Лояльность персонала понимается исследователями как готовность сотрудника соответствовать корпоративным ожиданиям; формировать способы поведения исходя из рамок, заданных организацией или руководством; устойчивость к провоцирующему воздействию извне; соблюдение ранее принятых договоренностей; внутреннее принятие личностью организационных целей и ценностей, безоценочное и не критичное отношение к жизни, протекающей в организации.

Ко второй группе можно отнести работы Магуры М. И., Доценко Е. В., Сидоренко Е. В. Магура М.И. пишет, что только патриоты, только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. Приверженность организации предполагает идентификацию, вовлеченность и лояльность [1].

Идентификация – это гордость за организацию, присвоение работниками организационных целей. Вовлеченность – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации для достижения ее целей. Лояльность – это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом. Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа вызывает у сотрудников: удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации; ощущение внимания и заботы со стороны организации; удовлетворенность своей карьерой в организации; уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.

Таким образом, лояльность персонала может рассматриваться как многогранное понятие, ключевыми элементами которого являются: степень готовности продолжить работу на конкретном предприятии, эмоциональная к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение, дополнительных усилий в интересах предприятия, с целью повышения эффективности и производительности своего труда, добровольное соблюдение установленных норм, удовлетворённость сотрудника своей работой, условиями труда и вознаграждением, удовлетворённость коллективом, гордость за принадлежность к предприятию.

В последние годы в мире было разработано большое количество инструментов измерения лояльности. Анализ полученных с их помощью результатов в российских организациях позволил выявить 5 основных факторов, влияющих на лояльность персонала (перечислены в порядке повышения степени влияния):

1. Базовые нужды. Отражает уровень обеспеченности сотрудника необходимыми материалами и оборудованием, определенность обязанностей, а также удовлетворенность тем вознаграждением, которое он получает за свою работу.

2. Эмоциональная поддержка. Показывает, насколько работник эмоционально удовлетворен взаимодействием с непосредственным руководителем и коллегами. Значение этого фактора зависит от того, чувствует ли человек заботу о себе, получает ли признание со стороны начальника и помощь, когда стремится проявить себя в чем-либо.

3. Понимание целей. Отражает то, насколько сотрудники разделяют цели компании, видят ее перспективы, чувствуют себя ко-

мандой, работающей в одном направлении, а также демонстрирует качество стратегии, правильность каскадирования целей. При низких значениях данного показателя персонал индифферентен к любым изменениям, высока разобщенность подразделений – каждое ориентировано на свои интересы в ущерб общей цели. В увеличении значения фактора «понимание целей» решающую роль играет четкое видение путей развития компании и информирование о принципах ее функционирования.

4. Возможность роста. Напрямую отражает потенциал развития организации. Как правило, он четко показывает степень удовлетворенности «пассионарной» части персонала перспективами своего профессионального и карьерного роста. Программы внутреннего обучения, кадрового резерва и управления талантами – хорошие инструменты регулирования данного показателя.

5. Приверженность. Фактор, который превосходит остальные, своеобразный «пятый элемент», позволяющий получить совершенно новый эффект лояльности. Высокие значения данного показателя имеют место, когда сотрудники гордятся своей организацией, считают ее деятельность важной для общества, и большинство из них рекомендуют ее продукты и услуги своим друзьям и знакомым.

Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы:

\* Более развитый этап лояльности у руководителей характерен для организационной культуры с четкой иерархической структурой. Руководители с низким уровнем лояльности к организации предпочитают адхократическую и рыночную оргкультуры, а также больше знают о внешних параметрах, существующих в компании.

\* Руководители, предпочитающие оргкультуру с четким иерархическим устройством и с минимальным поощрением творческого подхода работников, стремятся поддерживать более высокий уровень лояльности.

\* Рабочие с низким уровнем лояльности предпочитают клановую организационную культуру. Более высокий уровень лояльности у тех рабочих, которые предпочитают адхократическую, рыночную и бюрократическую оргкультуры.

\* Чем больше в организации проявляется женственная оргкультура, тем выше лояльность рабочих к организации.

\* Для работников стремящихся к избеганию неопределенности в компании характерна лучшая степень сформированности компо-

нентов «знаю» (нормативная лояльность), «отношусь» (эмоциональная лояльность) и «делаю» (поведенческая лояльность) в структуре лояльности сотрудников.

\* Сотрудникам, имеющим большой стаж работы, характерна менее развитая лояльность.

\* Женщины являются более лояльными к организации и больше стремятся избегать неопределенности, чаще предпочитают административную и рыночную организационные культуры, а мужчины больше знают о внешних особенностях организационной культуры и предпочитают клановую.

Формирование лояльности – это не столько следствие реализации какой-то определенной программы, сколько результат продуманной политики компании, зеркальное отражение отношения руководства компании к своим сотрудникам. Для формирования эффективной лояльности необходимо:

- четкая и прозрачная система управления. Понимание иерархии, разграничения полномочий, зон ответственности и принятия решений дают сотрудникам ощущение стабильности и уверенности. Кроме того важна система двусторонней коммуникации внутри компании, которая позволяет создать атмосферу доверия.

- все люди хотят гордиться тем, чем они занимаются, поэтому конкурентоспособность бизнеса однозначно повлияет на повышение лояльности сотрудников по отношению к работодателю.

- искреннее уважение со стороны руководителя и дружеские отношения с коллегами, которые быстро сформируют желание трудиться на благо именно этой организации.

- возможность быть услышанным. Лояльность сформируется, если организация предоставит любому сотруднику возможность развиваться лично и профессионально, будет замечать и ценить вклад каждого работника в общий успех компании.

- достойное вознаграждение. Если сотрудник получает заработную плату ниже рыночной, то он всегда будет считать себя недооцененным. В этом случае очень быстро происходит снижение лояльности и, как следствие, трудозатрат и эффективности.

- лояльность сотрудников зависит от лояльности руководителя (пример лидера очень важен), его отношения к работе и нелояльности подчиненных.

Также можно сказать и о таком аспекте, как достойные условия труда, расширенный компенсационный пакет и пр. Последнее, безусловно, требует немалых затрат, которые, правда, по оценкам специалистов, практикующих такую мотивацию, окупаются именно лояльностью и высокой эффективностью труда.

### **Список использованной литературы.**

1. Доминяк, В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка. // Ананьевские чтения: (Тезисы научно-практической конференции "Ананьевские чтения-2000") / Под ред. А.А.Крылова. – СПб.: Изд-во СПб университета, 2000. – С. 211–213.

2. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Девис. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 366с.

3. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 352с. Стеклова, О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

4. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. - Издательский дом "Питер", 2003. – 496 с.

5. Шейн, Э.Г. Организационная культура и лидерство / Э.Г. Шейн. – СПб.: изд-во «Питер», 2001. – 336 с.

## **ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Садовская Екатерина Юрьевна  
Урганова Диана Борисовна**

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ  
г. Минск, Республика Беларусь

*The article analyses the specific features of the legislative norms regulating logistics activities in the Republic of Belarus. The body of law in this sphere requires certain improvement as the work on the introduction of such legal norms started only in the late 1990s and in the early 2000s and thus represents quite a challenge in this legal area. The article pays special attention to the LPI indicator identifying the situa-*