

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

*Вестник Омского университета. Серия «Психология». 2007. № 1. С. 56–63.  
© С.В. Чернобровкина, Р.К. Куатов, 2007*

*УДК 159.9:35*

## ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИВЕРЖЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

**С.В. ЧЕРНОБРОВКИНА, Р.К. КУАТОВ**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Investigation of typical peculiarities of commitment of the employees of the organization are given in the article. On the basis of researches of a social – psychological climate, satisfaction by work and the commitment of the employees of organization were selected some types of the employees.

Проблема приверженности сотрудников организации является одной из наиболее актуальных и важных проблем в современной организационной психологии. В современных конкурентных условиях для всякой организации (и тем более коммерческой) очень важно сформировать приверженный персонал. Приверженность сотрудников организации является залогом успеха и конкурентного преимущества организации. Ведь приверженный сотрудник работает не только ради себя, но и ради компании, он принимает цели, ценности и проблемы компании как свои собственные, такой сотрудник менее других склонен к смене места работы. Кроме того, приверженный персонал транслирует соответствующие ценности и представления социальному окружению, следовательно, способствует формированию благоприятного внешнего имиджа.

Многочисленные представления о приверженности, исследования, посвященные данной проблематике, можно разделить на два основных подхода:

1. В рамках первого подхода приверженность определяется как желание или готовность оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации и принятие ценностей организации и ее целей (Л. Портер, Дж.Р. Салянчик).

2. В рамках второго подхода приверженность определяется не как желание или готовность, а как соответствующее поведение, кото-

рое в свою очередь должно быть результатом свободного выбора, а также публичным (Л. Джуэлл) [2, с. 333].

Общим для указанных подходов является понимание приверженности как психологического состояния, которое:

- 1) характеризует взаимосвязь сотрудников и организации;
- 2) связано с решением вопроса о продолжении или не продолжении членства в организации.

Так, американский исследователь Дж.Р. Салянчик говорит о том, что приверженность организации – это «психологическая связь человека и организации, включая чувство сопричастности в работе, верность организации и веру в ее ценности» [6, с. 403].

Д. Шульц и С. Шульц под приверженностью организации понимают «степень психологической идентификации с организацией, в которой человек работает или связан с ней» [9, с. 311]. Приверженность сотрудников организации согласно позиции данных авторов включает в себя:

- принятие организационных ценностей и целей;
- готовность прилагать усилия ради достижения целей организации;
- ярко выраженное желание оставаться членом коллектива организации.

Отечественный ученый М.И. Магура считает, что приверженность работников органи-

зации «является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию» [4, с. 20–27].

Таким образом, мы можем говорить о том, что приверженность (или преданность) организации понимается как переменная, определяющая субъективную меру связи между человеком и организацией, в которой он работает. Приверженность возникает, когда сотрудники гордятся тем, что они члены данной организации, верят в ее достоинства, прилагают максимум усилий для развития организации.

На уровень приверженности влияет широкий диапазон индивидуально-личностных и ситуационных факторов. Например, в организациях, которые вносят заметный вклад в жизнь общества, сотрудники могут испытывать большее стремление к причастности. Люди с большей готовностью будут участвовать в деятельности организации, которая проявляет заботу о своих сотрудниках и ценит их как личности. И соответственно, нельзя ожидать приверженности от сотрудников, если организация сама не проявляет должного отношения к своим сотрудникам.

Многие авторы считают, что ярко выраженного чувства приверженности организации скорее можно ждать от работников более старшего возраста, проработавших более 2 лет и имеющих потребность в достижениях. Многочисленные исследования также показывают, что в государственном секторе экономики персонал менее привержен своим организациям, чем в частном.

Дж.Р. Салаянчик выделяет два фактора, которые больше всего влияют на приверженность: «занимаемая в организации должность и срок работы в организации» [6, с. 370], а также «высокая удовлетворенность трудом более способствует приверженности к организации» [6, с. 372].

Л. Джуэлл, ссылаясь на исследования американских ученых, указывает на взаимосвязь приверженности организации с возрастом сотрудников. Мнения исследователей разделились: часть из них считает, что сотрудники старшего возраста более преданны организа-

ции, другая же часть относит к группе наиболее приверженных молодых сотрудников [2].

Также многие исследователи указывают на взаимосвязь уровня образования с приверженностью организации. «В целом, более образованные люди в большей степени склонны к самоидентификации через профессиональную принадлежность, чем менее образованные, а между преданностью профессии и преданностью организации была обнаружена умеренно сильная положительная корреляция» [2, с. 335].

Другой американский специалист в области организационной психологии Б. Джи, описывая внутренний имидж организации, подчеркивает, что преданность сотрудников своей фирме определяется атмосферой внутри компании, позитивным и негативным отношением сотрудников к руководителям и политике компании [1, с. 41].

М.И. Магура в качестве источников формирования приверженности организации называет:

- индивидуальные особенности работников;
- основные характеристики работы и рабочей среды.

*Индивидуальные характеристики:*

– «мотивы выбора работы (большую приверженность проявляют сотрудники, ориентированные на содержание работы, а не на заработок);

– мотивация труда и трудовые ценности: множественность мотивов труда и высокая ценность для работника содержания труда способствуют приверженности;

– уровень образования;

– возраст (чем старше, тем выше приверженность);

– семейное положение (наличие семьи предполагает более высокую приверженность);

– удаленность места жительства от места работы (чем дальше, тем ниже приверженность)» [4, с. 23].

*Организационные факторы:*

– «возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата и т.д.);

– уровень рабочего стресса: в какой степени работа связана с переутомлением, напряжением и т.д.;

– степень информированности работников о проблемах организации, затрагивающих их интересы;

– степень вовлеченности в решение проблем подразделения и организации в целом;

– внимание руководителей к подчиненным;

– моральный климат в коллективе» [4, с. 23].

Анализ литературы позволяет нам заключить, что большинство авторов в качестве детерминант приверженности сотрудников своей организации выделяют:

– Психологические характеристики сотрудников (удовлетворенность трудом, психологический климат в коллективе);

– Социально-демографические характеристики сотрудников (возраст, стаж работы, образование);

– Особенности места и характера работы (возможность карьерного и профессионального роста);

– Отношение руководства к своим сотрудникам (внимание и уважение к сотрудникам и их нуждам).

Актуальной проблемой для решения задач практики является проблема дифференциации различных уровней приверженности сотрудников организации. Американские исследователи Дж.П. Мейер и Н.Дж. Аллен предлагают выделять два уровня приверженности: высокую приверженность (собственно приверженность организации) и нейтральную приверженность (свидетельствует о том, что сотрудник очень слабо привержен организации и может покинуть ее под влиянием тех или иных факторов) [5].

Отечественный исследователь М.И. Магура считает, что уровень приверженности работников зависит от того, с какой интенсивностью у них проявляется каждый из трех компонентов приверженности:

– идентификация;

– вовлеченность;

– лояльность;

Идентификация – «это гордость за организацию, присвоение работниками организационных целей» [4, с. 21]. Она зависит от того, в какой мере люди: информированы о значимых для них проблемах; видят единство собственных целей и целей организации; гордятся работой в данной организации; считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

Вовлеченность – «это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации для достижения ее целей» [4, с. 21]. Вовлеченность имеет место в том случае, когда сотрудники демонстрируют готовность, в случае необходимости, к дополнительным усилиям; заинтересованность в результатах и ответственность за результаты своей работы.

Лояльность – «это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом» [4, с. 21]. Лояльность сотрудников отражает удовлетворенность содержанием работы, карьерой; ощущение внимания со стороны руководства; уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.

Исходя из того, что идентификация, вовлеченность и лояльность могут быть выражены в разной степени у разных сотрудников, М.И. Магура выделяет следующие уровни приверженности:

– Истинная приверженность – характеризуется максимальным проявлением идентификации, вовлеченности и лояльности без выдвижения особых условий по отношению к организации [4, с. 22].

– Прагматическая приверженность – основывается на сравнении работником того, что он дает организации и что получает от нее взамен [4, с. 22].

– Вынужденная приверженность – определяется отсутствием у работника возможности устроиться на другую работу [4, с. 22].

Следовательно, наиболее приверженные сотрудники те, которые демонстрируют истинную приверженность.

М.И. Магура на основании выделения данных уровней приверженности говорит, соответственно, о трех типах сотрудников.

Выделение различных типов сотрудников в зависимости от их уровня приверженности организации позволяет разрабатывать комплекс мероприятий, необходимых для повышения уровня приверженности своей компании слабо приверженных сотрудников и поддержания соответствующего уровня высоко приверженных сотрудников.

Отечественный исследователь К.В. Харский предлагает выделять различные типы сотрудников, лояльность (приверженность) организации которых определяется двумя фактора-

ми – локусом контроля и временной ориентацией личности.

1. «Ветеран». Лояльность данного типа определяется прошлым опытом и внутренним локусом контроля. «Ценность ветеранов состоит в том, что, глядя на них, другие сотрудники становятся более лояльными, ценности компании укрепляются» [8, с. 461].

2. «Мечтатель». Приверженность мечтателя основана на тех ожиданиях, которые имеет человек относительно своей компании. «Лояльность мечтателя предполагает наличие внутренней мотивации. Это значит, что человек сознательно отдается во власть мечтаний. Он берет на себя ответственность за выполнение планов. В этом его преимущество — ответственность и активная жизненная позиция» [8, с. 462].

3. «Наследник». Главное преимущество состоит в том, что его относительно просто создать психологическими методами. «Для возникновения наследства необходимо два условия. Во-первых, должен быть выделен некий класс людей, некая категория, например: токарь, финансист, коммерческий директор и т. д. Во-вторых, эти люди или этот человек должны создать некую ценность и передать ее наследнику» [8, с. 462].

4. «Зомби» – сотрудник, который лоялен на основании внешних мотиваторов и будущего времени [8, с. 463].

На наш взгляд, типологии, предложенные М.И. Магурой и К.В. Харским, при всей эвристичности не являются вполне приемлемыми в практическом плане, поскольку, согласно исследованиям зарубежных и отечественных авторов, приверженность детерминируется гораздо более широким кругом факторов.

Исходя из этого, нами было проведено исследование приверженности и ее детерминант у сотрудников конкретной организации (одной из крупных Омских промышленных компаний).

Целью нашего исследования явилось построение типологии сотрудников в зависимости от уровня приверженности организации.

Выборку составили 160 сотрудников организации рабочих специальностей (исполнители).

В диагностический комплекс были включены следующие методики:

1. Опросник «Шкала приверженности организации» (авторы Дж.П. Мейер и Н.Дж. Ал-

лен, перевод и адаптация Е.В. Доценко) [5]. Опросник содержит 15 утверждений, степень согласия с которыми респондент выражает в семибальной шкале.

2. Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» [7, с.470].

3. Методика оценки социально-психологического климата [3, с. 126].

Типология сотрудников выявлялась на основе обработки полученных данных методом кластерного анализа.

В основу кластеризации были положены 6 групп переменных (показателей):

- общая приверженность организации;
- общая удовлетворенность трудом;
- социально-психологический климат;
- возраст сотрудников;
- стаж работы на предприятии;
- образование.

За базовый показатель была взята общая приверженность организации. Нашей задачей было выделение типов сотрудников наиболее и наименее приверженных предприятию, а также определение психологических и социально-демографических характеристик сотрудников различных типов (см. таблицу).

Обработка результатов позволила выявить 8 типов сотрудников, которые были сгруппированы по уровню приверженности:

1. Сотрудники с нейтральной приверженностью, среди которых было выделено 4 типа.

1.1. Сотрудники с нейтральной приверженностью, с высоким уровнем удовлетворенности трудом и оценивающие социально-психологический климат организации, как имеющий низкую степень благоприятности (кластер 4). Эти сотрудники имеют в среднем стаж работы на данном предприятии 4 года, их средний возраст составляет 27,5 лет.

Этот кластер объединил 26 сотрудников (16,4 %).

Данный тип сотрудников преимущественно (84 %) имеет среднее и среднее специальное образование.

Несмотря на высокую удовлетворенность трудом, данный тип сотрудников характеризуется нейтральным уровнем приверженности, следовательно, существует опасность перехода этих сотрудников в группу не приверженных организации. Поскольку стаж работы на пред-

приятии этих сотрудников невелик (4 года), возможно, с течением времени у них будет сформирована высокая приверженность. Однако для того, чтобы повысить уровень приверженности

как можно скорее, необходимы мероприятия, направленные на повышение благоприятности социально-психологического климата.

### Результаты кластеризации

Переменные	Кластер							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Возраст	42,55	28,50	49,50	27,46	46,35	44,00	51,75	26,84
Стаж работы в данной организации	7,48	1,50	25,63	4,27	7,52	10,10	28,13	3,32
Общая удовлетворенность трудом	15,64	10,50	17,56	13,65	15,70	14,10	13,50	16,35
Социально-психологический климат	25,15	-24,50	27,38	2,77	11,39	-5,55	1,50	24,84
Общая приверженность	4,46	2,85	4,77	4,00	4,80	4,20	4,43	4,59

 – значения, свидетельствующие об отсутствии приверженности

 – значения, свидетельствующие о нейтральной приверженности

 – значения, свидетельствующие о высокой приверженности

1.2. Сотрудники с нейтральной приверженностью, оценившие социально психологический климат, как имеющий низкую степень благоприятности, при этом с высоким уровнем удовлетворенности трудом (кластер 7). Эти сотрудники имеют в среднем стаж работы на предприятии 28 лет, их средний возраст составляет 52 года.

Таких сотрудников немного – 5 %, большинство из которых (62 %) имеют среднее образование.

Эти сотрудники вполне удовлетворены трудом, однако отношения в трудовом коллективе, по их мнению, могли бы быть и лучше. Таким образом, слабая приверженность этих сотрудников своей организации, скорее всего, обусловлена не вполне благоприятными отношениями с коллегами. Можно заметить, что этот тип сотрудников не отличается от предыдущего по своим психологическим характеристикам (удовлетворенность трудом, социально-психологический климат), однако это зрелые сотрудники, имеющие большой стаж работы на предприятии. При этом они имеют более низкий уровень образования по сравнению с предыдущим типом работников. Нейтральная приверженность в этой группе работников, возможно, также обуслов-

лена тем, что это наиболее старшая возрастная группа сотрудников, и поэтому их приверженность предприятию снижается под влиянием скорой перспективы выхода на пенсию.

Предприятие, заботящееся о своем имидже, обязано проводить работу по формированию социально-психологической защищенности своих сотрудников, в том числе предпенсионного возраста. Очень важно дать понять сотрудникам данного типа, что они нужны предприятию, организация ценит и уважает их длительный трудовой опыт и что компания будет поддерживать их и после выхода на пенсию. Кроме того, необходимы мероприятия, направленные на выявление и устранение причин недостаточно благоприятного климата в трудовом коллективе.

1.3. Сотрудники с нейтральной приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом и оценивающие социально-психологический климат как высоко благоприятный. Эти сотрудники имеют в среднем стаж работы на данном предприятии 7,5 лет, их средний возраст составляет 42,5 года (кластер 1). Данный кластер объединил 33 сотрудника (20,7 %).

Большинство сотрудников данного типа (70 %) имеют среднее и среднее специальное

образование. Значительное число сотрудников (12 %) имеют высшее и неполное высшее образование, в сумме с сотрудниками, имеющими среднее специальное образование, они составляют 42 % квалифицированных специалистов.

Несмотря на высокую удовлетворенность трудом среди этих сотрудников и высокую оценку степени благоприятности социально-психологического климата, приверженность организации находится на нейтральном уровне. Это можно объяснить тем, что, хотя эти сотрудники имеют в среднем возраст 42,5 года, они при этом относительно недавно устроились в данную организацию (средний стаж равен 7,5 лет). Следовательно, до того, как работать здесь, они проработали некоторое время в других организациях и имеют возможность сравнения. И этот факт в совокупности с относительно небольшим стажем, возможно, приводит к тому, что высокая приверженность данной организации еще не сформировалась. Исходя из этого, целесообразным является формирование и развитие у сотрудников такой составляющей удовлетворенности трудом, как уровень притязаний в профессиональной деятельности: стремления к карьерному росту, повышению уровня своих умений, навыков и способностей.

1.4. Сотрудники с нейтральной приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом и оценивающие социально психологический климат как неблагоприятный. Средний возраст такого типа сотрудников – 44 года, а средний стаж работы на данном предприятии составляет 10 лет (кластер б). Данный кластер выделен на основе 20 сотрудников (12,6 %).

Большинство сотрудников (55 %) имеют среднее специальное образование, 15 % сотрудников имеют высшее или неполное высшее образование.

Данные сотрудники, имеющие высокий уровень удовлетворенности трудом в целом, при этом не удовлетворены взаимоотношениями с коллегами. По их оценке социально-психологический климат трудового коллектива является неблагоприятным.

Неудовлетворенность взаимоотношениями с коллегами создает неблагоприятный эмоциональный фон на рабочем месте, снижая уровень эмоциональной комфортности, а соответственно и уровень приверженности организации.

Таким образом, изменение приверженности сотрудников данного типа может происходить посредством системы мероприятий, направленных на повышение степени благоприятности социально-психологического климата в организации.

2. Сотрудники с отсутствием приверженности организации: выделен 1 тип сотрудников.

Этот тип не приверженных организации сотрудников характеризуется средней степенью удовлетворенности трудом. Данные сотрудники оценивают социально-психологический климат как очень неблагоприятный (см. кластер 2). В среднем стаж работы этих сотрудников очень мал и составляет 1,5 года. Средний возраст равен 28,5 годам.

Однако данный тип сотрудников не распространен на предприятии, кластер объединил лишь 2-х человек (1,3 %). Образование одного среднее, второго – среднее специальное. Поскольку стаж работы данных сотрудников очень мал, то скорее всего они в силу разных причин еще не адаптировались к организации, работе, трудовому коллективу. Поэтому они негативно оценивают социально-психологический климат, не удовлетворены трудом, следовательно, у них отсутствует приверженность организации. Для того чтобы способствовать возникновению приверженности среди недавно устроившихся на работу, необходима разработка и проведение системы мероприятий, направленных на адаптацию новых сотрудников к трудовому коллективу, работе и к организации в целом. Мы считаем целесообразным выделение данного типа по той причине, что он отражает наличие специфической группы сотрудников: с отсутствием приверженности организации.

3. Сотрудники с высокой приверженностью организации: выделено 3 типа сотрудников.

3.1. Сотрудники с высокой приверженностью организации, высокой удовлетворенностью трудом, оценивающие социально-психологический климат как очень благоприятный. Это молодые сотрудники, средний возраст которых составляет 27 лет, стаж работы на данном предприятии – 3,3 года (кластер 8).

Кластер объединил 31 сотрудника (19,5 %). Этот тип работников имеет более высокий уровень образования по сравнению с другими типами.

Данный тип сотрудников на одну треть (10 человек) состоит из тех, кто имеет высшее или неполное высшее образование.

Таким образом, это наиболее образованные, самые молодые и, несмотря на небольшой стаж работы, высоко приверженные сотрудники. Они удовлетворены трудом и оценивают социально-психологический климат как очень благоприятный.

Эти сотрудники легко адаптировались к организации, работе, коллегам, возможно, благодаря более высокому уровню образования.

3.2. Сотрудники с высокой приверженностью организации, высокой удовлетворенностью трудом, оценивающие социально-психологический климат как очень благоприятный. Этот тип сотрудников похож на предыдущий, однако это сотрудники, средний возраст которых составляет 49,5 лет, а стаж работы на предприятии равен 25,6 годам (кластер 3).

Этот кластер объединил 16 человек (10 %).

Около половины этих сотрудников (44 %) имеют среднее специальное образование.

Большая часть трудовой жизни сотрудников была связана именно с данным предприятием, поэтому у них сформировались устойчивое отождествление себя с организацией, психологическая привязанность к ней и вовлеченность в ее дела. Работа на предприятии для данных сотрудников сопряжена с такими личностными чертами, как чувство долга и ответственность.

3.3. Сотрудники с высокой приверженностью организации, высокой удовлетворенностью трудом, оценивающие социально-психологический климат как в средней степени благоприятный. Это сотрудники, средний возраст которых составляет 46 лет, а стаж работы на предприятии равен 7,5 годам (кластер 5). Кластер объединяет 23 человека (14,5 %).

Большая часть сотрудников (57 %) имеет среднее специальное образование.

Данный тип сотрудников высоко привержен организации, они удовлетворены трудом, но социально-психологический климат трудового коллектива, по их мнению, находится на среднем уровне благоприятности. Это можно объяснить тем, что данные сотрудники имеют относительно небольшой стаж работы (7 лет) на данном предприятии, а учитывая их возраст (в среднем – 46 лет), можно говорить о том, что

они успели долгое время поработать в других организациях. Возможно, в оценке социально-психологического климата они могут исходить из сравнения.

Таким образом, кластерный анализ позволил выделить разные по уровню приверженности типы сотрудников, характеризующихся различными уровнями удовлетворенности трудом, оценками социально-психологического климата, социально-демографическими (возрастом, стажем работы, образованием) характеристиками. Были выделены следующие типы сотрудников:

1. Сотрудники с нейтральной приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом, низкой оценкой благоприятности социально-психологического климата. Молодые сотрудники с небольшим стажем работы в данной организации.

2. Сотрудники с нейтральной приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом, низкой оценкой благоприятности социально-психологического климата. Сотрудники предпенсионного возраста с большим стажем работы.

3. Сотрудники с нейтральной приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом, высокой оценкой благоприятности социально-психологического климата. Зрелые сотрудники с небольшим стажем работы.

4. Сотрудники с нейтральной приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом, неблагоприятной оценкой социально-психологического климата. Сотрудники в среднем 44-х лет со стажем работы 10 лет.

5. Не приверженные организации молодые сотрудники, неудовлетворенные трудом, с неблагоприятной оценкой социально-психологического климата, имеющие небольшой стаж работы.

6. Сотрудники с высокой приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом, высокой оценкой благоприятности социально-психологического климата. Молодые, наиболее образованные сотрудники с небольшим стажем работы.

7. Сотрудники с высокой приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом, высокой оценкой благоприятности социально-психологического климата. Зрелые сотрудники с большим стажем работы в данной организации.

8. Сотрудники с высокой приверженностью, высокой удовлетворенностью трудом,

средней оценкой благоприятности социально-психологического климата. Зрелые сотрудники с небольшим стажем работы в данной организации.

Наиболее важной нам видится работа с сотрудниками, нейтрально приверженными своей организации. Поскольку нейтральная приверженность свидетельствует о том, что, с одной стороны, приверженность есть, но она настолько слаба, что под влиянием различных факторов может либо окрепнуть, либо исчезнуть. Этот уровень приверженности можно охарактеризовать высказыванием типа: «я не уверен». Поэтому очень важно разработать комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы показать сотрудникам, что предприятие дорожит каждым из них, что предприятию не безразлична их судьба, начиная с момента устройства на работу и даже после выхода на пенсию. Результатом такого внимания к сотрудникам может явиться формирование идентификации с предприятием, привязанности к предприятию, вовлеченности в дела организации. Кроме того, на основе данных, полученных в результате диагностики удовлетворенности трудом сотрудников и социально-психологического климата трудового коллектива, необходимо провести мероприятия, направленные на повышение уровней удовлетворенности трудом и степени благоприятности социально-психологического климата (например, к таким мероприятиям можно отнести улучшение условий труда; подчеркивание важности для компании результатов труда и достижений каждого сотрудника; предоставление возможностей для повышения квалификации, карьерного роста; разработка технологии развития кадрового резерва; организация досуговых мероприятий для сотрудников и их семей; организация тренинговых занятий в трудовом коллективе).

Необходимо также выявить возможные причины отсутствия приверженности у группы не приверженных сотрудников. Как уже было отмечено, данный тип сотрудников имеет небольшой стаж работы на предприятии и, возможно, возникли некоторые трудности в адаптации к рабочему месту и трудовому коллективу. Следовательно, важно наладить работу по адаптации новых сотрудников и психологическому сопровождению.

1. *Джи Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Питер, 2000. – 224 с.

2. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

3. *Лутошкин А.Н.* Эмоциональные потенциалы коллектива. – М.: Педагогика, 1988. – 128 с.

4. *Магура М.И.* Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 20–27.

5. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции «Психология бизнеса: управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах». – СПб.: ИМАТОН, 2001. – Ч. 2. – 76 с.

6. *Стоу Б.М.* Антология организационной психологии. – М.: Вершина, 2005. – 712 с.

7. *Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малой группы. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. – 490 с.

8. *Харский К. В.* Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.

9. *Шульц Д., Шульц С.* Психология и работа. – СПб.: Питер, 2003. – 560 с.