

[Введите текст]

Министерство образования и науки РФ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

Новотроицкий филиал

Кафедра ГиСЭН

Реферат

по дисциплине: «Организационное поведение»

Тема: «Формирование приверженности и развитие лояльности у персонала»

Новотроицк, 2014

Содержание

Введение

Глава 1. Приверженность персонала к организации: содержание и факторы ее формирования

Глава 2. Способы и методы формирования приверженности персонала к организации

Заключение

Список литературы

Введение

В настоящее время феномену приверженности организации уделяется все большее внимание. Это обусловлено тем, что персонал сегодня рассматривается в качестве фактора конкурентоспособности, а верность работников компании как конкурентное преимущество. Менеджеры видят в укреплении приверженности персонала действенный механизм повышения эффективности организации. Однако отечественные работы, посвященные данному феномену, все еще являются единичными и очень разрозненными. Надо отметить, что до сих пор не существует единого понимания приверженности организации, как в России, так и за рубежом, не смотря на то, что зарубежные исследователи уделяют значительное внимание данному феномену. В связи с этим возникает путаница и терминологическая неопределенность, что мешает выбрать адекватный инструмент диагностики и построить в компании эффективную систему управления приверженностью. Кроме этого, во всем мире в последнее время отмечается активный переход от патерналистского взаимодействия с работниками к партнерскому. Теперь сотрудники ожидают более справедливого и уважительного отношения, возможностей профессионального развития, интересной, увлекательной работы. Взамен они зачастую готовы помочь работодателю в развитии бизнеса, выдвижении новых идей, активно принимать участие в трансформации организации. В связи с этим становятся важными, с точки зрения формирования приверженности, взаимные ожидания работника и организации, а так же их реализация. Цель работы - раскрыть содержание понятия «приверженность» изучить факторы ее

формирования, а также способы и методы формирования приверженности персонала к организации.

Глава 1. Приверженность персонала к организации: содержание и факторы ее формирования

Сегодня мало кто спорит с тем, что именно персонал является главным, наиболее ценным ресурсом современной организации. Квалифицированный персонал - ценное конкурентное преимущество организации. Но любая организация заинтересована и в том, чтобы сотрудник идентифицировал себя с данной организацией, разделял цели и ценности своей компании, был ей предан в кризисной ситуации. В русскоязычной литературе для описания этого феномена используются, обычно, два термина - лояльность и приверженность персонала. Возможно также использование терминов «преданность», «верность», «привязанность» и аналогичных.

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлеченность, лояльность.

Идентификация - это гордость организацией, присвоение работниками организационных целей. Она зависит от того, в какой мере люди: информированы о положении дел в организации, и о перспективах решения значимых для них проблем; видят единство собственных целей и целей организации; гордятся самим фактом своей работы в данной организации; считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

Вовлеченность - это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей. Вовлеченность в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает у людей готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями, чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой, заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов, ответственность за результаты своей работы.

Лояльность - это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом. Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа вызывает у работника 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.

Одно из наиболее распространенных в западной научной литературе определений приверженности в рамках установочного подхода принадлежит Лиману Портеру (LumanPorter) и его коллегам. Авторы определяют ее как «готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, большое желание оставаться в данной компании, принятие основных ее целей и ценностей».

Другой взгляд на приверженность представлен в статье М.И. Магуры, где он 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».

В другой статье М.И. Магуры, М.Б. Курбатова организационная приверженность определяется как «психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней. Отсутствие приверженности выражается в отчуждении работника от организации».

Доминьяк В. И понимает под приверженностью эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах.

Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. под приверженностью понимают степень психологической идентификации с организацией, в которой мы работаем.

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

Приверженность работников организации выражается через:

- повышение эффективности работы, включая производительность труда, эффективное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворенности работников условиями и результатами труда;
- возможности управления организацией как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности;
- установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания между менеджментом и персоналом;
- привлечение и удержание в организации талантов, работников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбирать место и условия своей работы.

Уровень приверженности работников организации и стоящие за этим установки и трудовые ценности в значительной мере определяют степень восприимчивости персонала как к внешним (заработная плата, льготы, рабочие условия), так и к внутренним (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений) стимулам. Приверженные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации.

Приверженность организации складывается из следующих компонентов:

- а) принятия организационных ценностей и целей;
- б) готовности прилагать усилия ради организации;
- в) сильного желания оставаться членом коллектива организации.

Приверженность - это тот интегральный фактор, в котором отражаются трудовые ценности, профессиональная этика работников, их мотивация и удовлетворенность трудом. За приверженностью стоят соответствующие установки, определяющие отношение к работе, к клиентам, к руководству и к организации в целом. Можно выделить некоторые индивидуальные характеристики работников и

организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации. Приверженность персонала - это социально-психологическая установка, характеризующая доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанным выполнением сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдением норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Понятие приверженности (лояльности) включает в себя следующие элементы: Расположенность - доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, а также к компании в целом.

Разделение принципов и целей работы компании, т.е. согласие и поддержка принципов, положенных в основу работы компании, понимание и поддержка целей компании; осознанные действия в интересах компании - осознанное выполнение сотрудником работы в соответствии с целями и задачами фирмы и в интересах фирмы.

Разделение ценностей, норм, верований, базовых предположений, лежащих в основе организационной культуры; соблюдение правил, обязательств, включая неформальные в отношении фирмы, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании - отсутствие скрытых или явных сознательных действий, направленных на причинение материального, морального или иного ущерба компании.

Умение подчиняться - способность выполнять распоряжения руководства вне зависимости от собственного или иного мнения по поводу этих распоряжений.

Заинтересованность в результатах - стремление к улучшению результатов, как собственной деятельности, так и деятельности фирмы.

Можно выделить следующие причины необходимости поддержания приверженности:

Приверженность сотрудников, особенно топ-менеджмента - основа репутации фирмы в глазах клиентов. Если сотрудник не удовлетворен работой - клиент не доволен таким сотрудником, как следствие и фирмой в целом. Лучше не допускать недовольных сотрудников к общению с клиентами. И наоборот, лояльные сотрудники могут обеспечить компании лидерские позиции.

Приверженные сотрудники тщательно охраняют коммерческие секреты фирмы. Одна из наиболее актуальных проблем современной организации - сохранение коммерческой информации. Конкуренты все чаще и изощреннее используют различные методы конкурентной разведки, компания вынуждена тратить большие средства на обеспечение информационной безопасности. Приверженный сотрудник, работая на благо организации, сознательно охраняет коммерческие секреты.

Приверженные сотрудники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе. При этом ресурсы и резервы не обязательно

внутренние. Сотрудник может по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т.д.

Приверженные сотрудники более ответственны. Они испытывают обязанность перед компанией сделать все точно, правильно в срок, с необходимым качеством. Приверженные сотрудники остаются верны фирме в кризисные для нее моменты. Такие сотрудники готовы переждать трудные для компании времена и остаться работать не из страха перед новым местом, а из верности и чувства сопричастности. Этот фактор достаточно важен в современных российских условиях.

Приверженные сотрудники способны быстрее адаптироваться к меняющимся условиям. Очень важно, в особенности в современных российских условиях быть гибким, уметь работать в быстро меняющихся условиях, приспосабливаться к новым принципам управления и организации производства.

Далее представляется важным проанализировать основные препятствия, возникающие на пути формирования приверженности. Это необходимо сделать для того, чтобы понять, какие методы можно использовать для ликвидации каждого конкретного препятствия и соответственно - увеличения приверженности персонала.

Можно выделить следующие препятствия:

Неэффективная система материального стимулирования труда (неэффективная система управления компенсацией, отсутствие четких критериев оценки и премирования персонала, непрозрачность системы компенсации и др.);

Отсутствие заботы со стороны работодателя о социальных проблемах персонала - отсутствие социального пакета, трансфертов, социальная незащищенность работников, неуверенность в завтрашнем дне;

Неэффективная коммуникация в организации. Плохая информированность работников по широкому кругу значимых вопросов;

Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам: необъективность, отсутствие ровных взаимоотношений между руководителями и их подчиненными; отсутствие своевременного поощрения за достигнутые результаты; невыполнение руководителем обязательств.

Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста, профессиональной самореализации.

Отсутствие разделяемых большинством членов организации ценностей, убеждений, норм и др., т.е. невнимание руководства к проблеме управления организационной культуры.

Можно заметить, что большинство препятствий (список может быть дополнен) можно свести в два блока: причины, связанные с недостатками на уровне управления компенсацией, а также причины, связанные с проблемой построения организационной культуры.

Таким образом, приверженность становится одной из главных ценностей компании.

Можно выделить следующие механизмы достижения и поддержания приверженности в клановых культурах:

Минимальное количество иерархических уровней. Как правило, в клановых организациях количество уровней управления не превышает четырех-пяти. Отношение к руководителю похоже на отношение к отцу семьи: доминирует уважение, преданность, некоторое обожание.

Неофициальность и самоуправление. В офисе служащие одного отдела занимают одну большую комнату и сидят лицом к лицу вокруг большого стола, благодаря чему они могут легко общаться друг с другом, в том числе и с управляющим. Управляющие и их подчиненные используют общие обеденные комнаты. Различия по рангу или классу сглажены. Обедая вместе с управляющим, рабочие чувствуют равенство и отсюда сильную связь с управляющим и компанией.

Собственность наемных работников. Как правило, работники владеют акциями компании (используется система опционов).

Длительная гарантия занятости. Человек приходит на работу с уверенностью в том, что вся его карьера будет строиться именно в этой компании, связывает перспективы долгосрочного благополучия именно с этой компанией. Уход из организации воспринимается негативно, как некоторая измена компании (если он покинул свою компанию, где гарантия, что он будет привержен новой организации).

Факторы приверженности к организации, по мнению Д. Шульца и С. Шульца:

- обогащение содержания работы;
- автономность труда, то есть самостоятельность;
- разнообразие труда;
- позитивное отношение к коллективу;
- поддержка и забота организации о сотрудниках;
- удовлетворенность стилем руководства;
- разнородность персонала.

Д. Шульц и С. Шульц выделяют несколько типов приверженности к организации:

- эмоциональная - основана на самоидентификации работника с организацией, принятием ценностей, установок и требований организации;
- поведенческая приверженность основана на принципе выгоды работы в данной организации;
- нормативная приверженность основана на чувстве долга, побуждающем оставаться на предприятии.

Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова рассматривают индивидуальные характеристики работников, оказывающие влияние на степень их приверженности организации:

- мотивы выбора работы (главный мотив - содержание работы, а не заработок);
- мотивация труда и трудовые ценности (совпадение ожиданий относительно удовлетворения основных потребностей);
- особенности трудовой этики (ориентация на работу как основную сферу самореализации, ответственность за результаты выполняемой работы);
- уровень образования (чем выше уровень образованности, тем ниже привязанность);
- возраст (чем человек старше, тем выше его приверженность организации);
- семейное положение (семейные люди более привержены организации);
- удаленность места жительства от места работы (чем дальше, тем меньше готовность

к проявлению приверженности).

Организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации: возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.);

уровень рабочего стресса: в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным напряжением;

степень информированности работников о проблемах организации;

степень вовлеченности в решение проблем организации.

Таким образом, приверженность персонала - это социально-психологическая установка, характеризующаяся доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанным выполнением сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдением норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

приверженность персонал идентификация лояльность

Глава 2. Способы и методы формирования приверженности и развития лояльности у персонала

Опыт успешных организаций показывает, что добиться высокой приверженности персонала можно лишь в том случае, если руководство организации придерживается таких принципов управления, при которых учитываются цели и интересы работников, когда обеспечивается широкое их вовлечение в процесс решения организаторских проблем и участие в прибылях, когда им дают почувствовать, что они являются частью команды, создаются условия для развития карьеры внутри компании.

В современных условиях для российских организаций все большее значение приобретают вопросы мотивации организационного поведения, особенно лояльности к организации. Связано это в первую очередь с радикальной ломкой ценностей в сфере труда, изменением характера отношений «работодатель-наемный работник». Большой интерес к проблеме лояльности персонала высказывают руководители различных российских предприятий, он связан с осознанием того факта, что лояльные сотрудники наряду с грамотным менеджментом, правильной маркетинговой стратегией и качественным товаром или услугой являются основой процветания компании.

Организация, сумевшая «заразить» персонал своими целями и пробудить в работниках гордость за свою компанию, получает коллектив, готовый достойно встретить и преодолеть любые трудности. Сотрудники, действительно приверженные к организации, стремятся делать все возможное для ее процветания, поскольку успехи и неудачи компании переживаются ими как личные победы или поражения.

Организационная приверженность персонала характеризуется несколькими

признаками. Во-первых, гордостью за принадлежность к организации, рассмотрением ее целей и ценностей как собственных. Во-вторых, готовностью прилагать напряженные усилия в интересах своей компании и стремлением делать больше, чем формально задано в рамках должности. В-третьих, сильным желанием сохранить членство в организации и готовностью всегда отстаивать ее интересы. Вклад сотрудников в получение бизнес-результатов и самоотдача в достижении корпоративных целей во многом зависят от уровня приверженности работников к своей организации.

Выделяют следующие типы приверженности компании:

истинная приверженность предполагает максимальное проявление всех трех признаков без выдвижения особых условий по отношению к организации. прагматическая приверженность характеризуется стремлением сотрудников взвешивать и сравнивать то, что они дают организации, с тем, что получают от неё взамен.

вынужденная приверженность характеризуется отсутствием у сотрудников возможности найти другую работу.

Лояльность и приверженность персонала компании являются значимым конкурентным преимуществом организации, которое целесообразно постоянно развивать.

Однако возникают бизнес-ситуации, когда такое качество персонала как его приверженность особенно важно для компании:

Появление/наличие на рынке труда работодателя, способного предложить более выгодные условия для работников.

Наличие в компании сотрудников (обладающих редкими компетенциями, владеющих важной информацией и т.п.), уход которых может катастрофически сказаться на всей организации.

Наличие высокой вероятности возникновения перебоев с платежами персоналу.

Пассивное отношение сотрудников к возникающим затруднениям, низкая инициативность, отказ от содействия соседним подразделениям, игнорирование их проблем.

Рост текучести персонала.

Возможны два принципиально разных подхода к повышению доли приверженных работников:

искать и отбирать для работы в организации людей, готовых к тому, чтобы демонстрировать приверженность, то есть по своей природе готовых устанавливать такого рода отношения с организацией;

предпринимать целенаправленные действия для развития приверженности сотрудников организации.

В пользу первого подхода есть определенные данные. Действительно, имеются доказательства того, что некоторые люди по своей природе более склонны к тому, чтобы быть приверженными организации, в которой они работают. Так, социологи из бизнес-школы Беркли провели исследование, которое идет уже более 50 лет, с целью установить связь между личностными характеристиками человека и его

дальнейшим отношением к работе. Исследователи обнаружили, что по определенным параметрам еще во время учебы в школе можно предсказать отношение человека к работе на момент, когда ему будет 40 - 60 лет. И хотя коэффициент корреляции не очень велик (0,3 - 0,4), тем не менее эти результаты дают основание утверждать, что отношение к работе зависит не только от характеристик работы и ситуации, но и от личности работника.

Что касается второго подхода, то здесь приверженность можно повышать разными способами. Опыт компаний, являющихся мировыми лидерами в своей области (McDonald's, IBM, Hewlett-Packard, 3M, Johnson&Johnson и др.), свидетельствует о том, что организационная приверженность может являться результатом продуманной и хорошо организованной системы управления человеческими ресурсами.

Для примера можно предложить следующую последовательность действий по повышению приверженности сотрудников.

1. Оценка уровня приверженности сотрудников к организации:

Выявление «фокуса приверженности», т.е. внутриорганизационных групп, прослоек, в которые сотрудники хотят быть включены или с которыми себя отождествляют.

Оценка престижности членства в тех или иных группах.

Выявление соотношений между приверженностью сотрудников к своим подразделениям, к неформальным группам (объединениям), к организации в целом. Часто высокая приверженность к своему подразделению и низкая приверженность к организации является пусковым механизмом межгрупповых предубеждений и конфликтов.

Выявление и анализ организационных факторов и механизмов, повышающих и уменьшающих приверженность сотрудников к компании.

Разработка и внедрение организационно-кадровых процедур и мероприятий, повышающих лояльность и приверженность персонала к организации.

Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников. Выявление работников, стихийно выполняющих функцию «культурной адаптации» новичков, и целенаправленная подготовка (обучение) таких сотрудников. Разработка и передача службе персонала адаптационных тренингов, на которых обеспечивается заключение «психологического контракта» между сотрудниками и организацией.

Выявление важнейших «карьерных якорей» (по Э. Шейну) работников и создание условий для профессиональной самореализации. Разработка индивидуальных карьерных планов в соответствии с интересами сотрудников и возможностями организации. Внедрение в компанию механизмов и средств управления карьерами сотрудников.

Разработка и внедрение систем вовлечения сотрудников в решение проблем организации. Создаются условия, при которых работник получает возможность влиять на некоторые организационные процессы (допустимая степень влияния определяется организационной культурой, квалификацией персонала и т.п.).

Разработка и проведение деловых и ролевых игр, направленных на усиление горизонтальных связей, трансляцию корпоративных традиций, героических мифов, организационных норм, ценностей, ритуалов. Перечень возможных организационно-

кадровых мероприятий, направленных на повышение лояльности персонала не ограничивается выше перечисленными, их гораздо больше. Для каждой организации создаются уникальные сочетания таких мероприятий. Основанием разработки уникальной программы становятся результаты диагностики лояльности и приверженности персонала.

2. Анализ факторов, влияющих на приверженность сотрудников компании - выявление факторов, влияющих на приверженность: разделяемых норм и ценностей компании, условий труда, уровня доходов и т.д. Без знания руководителем основных факторов, оказывающих влияние на формирование у работников приверженности своей организации, вряд ли удастся начать работу по более эффективному использованию потенциала человеческих ресурсов. Эти знания могут помочь в преодолении тех препятствий, которые часто возникают на пути формирования высокой приверженности работников своей организации.

3. Выработка механизмов повышения приверженности сотрудников компании: для процесса адаптации новичков: выявление работников, стихийно выполняющих функцию «культурной адаптации» новичков, и целенаправленная подготовка (обучение) таких сотрудников; для процесса управления карьерой: разработка индивидуальных карьерных планов в соответствии с интересами сотрудников и возможностями организации; внедрение в компанию механизмов и средств управления карьерами сотрудников; для процесса принятия решения: разработка и внедрение систем вовлечения сотрудников в решение проблем организации; для процесса взаимодействия сотрудников: разработка и проведение деловых и ролевых игр, направленных на усиление горизонтальных связей, трансляцию корпоративных традиций, героических мифов, организационных норм, ценностей, ритуалов.

Для решения задач оценки и повышения организационной приверженности персонала используется широкий класс диагностических и воздействующих методов: фокус-группы, глубинные интервью, анкетные опросы, психологическое тестирование, тренинги, деловые и ролевые игры, casestudy, индивидуальное консультирование, круглые столы, четырех конференциальная модель группы Аксельрода и др.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что приверженность своей организации является одним из главных конкурентных преимуществ, т.к. сотрудники, проявляющие позитивное отношение к компании прикладывают максимум усилий для достижения поставленных перед ними целей.

Заключение

Приверженность персонала - это социально-психологическая установка, характеризующаяся доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанным выполнением сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдением норм,

правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлеченность, лояльность.

Понятие приверженности (лояльности) включает в себя следующие элементы:

1. Расположенность - доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, а также к компании в целом.
2. Разделение принципов и целей работы компании, т.е. согласие и поддержка принципов, положенных в основу работы компании, понимание и поддержка целей компании; осознанные действия в интересах компании - осознанное выполнение сотрудником работы в соответствии с целями и задачами фирмы и в интересах фирмы.
3. Разделение ценностей, норм, верований, базовых предположений, лежащих в основе организационной культуры; соблюдение правил, обязательств, включая неформальные в отношении фирмы, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.
4. Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании - отсутствие скрытых или явных сознательных действий, направленных на причинение материального, морального или иного ущерба компании.
5. Умение подчиняться - способность выполнять распоряжения руководства вне зависимости от собственного или иного мнения по поводу этих распоряжений.
6. Заинтересованность в результатах - стремление к улучшению результатов, как собственной деятельности, так и деятельности фирмы.

На уровень приверженности, лояльности персонала организации оказывает сильное влияние культура, как национальная, так и организационная. Человек не может отождествлять себя с организацией, если не разделяет ее целей, если не понимает сущности организационной культуры своей компании, то есть системы ценностей, убеждений, норм, проявлений, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность, не разделяет их, если не видит четкой системы внутренних, присущих именно ей отношений. Конечно, организационная культура является не единственным способом поддержания высокой приверженности персонала организации. Не менее важно грамотно управлять материальным и нематериальным стимулированием, создавать возможности для профессиональной самореализации сотрудника, строить эффективную систему коммуникаций и т.д.

Список литературы

1. Организационная лояльность: основные подходы [Электронный ресурс]: HR-Portal. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnaya-loyalnost-osnovnye-podhody?page=0>. - Дата: 20.10.2014.
2. Магура, М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / М.И. Магура // Маркетинговый консалтинг. - Режим доступа: <http://www.marketing->

ua.com/articles.php?articleId=1908. - Дата: 20.10.2014.

3. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии // Управление персоналом. -- 2001. -- № 6.

4. Доминьяк, В. И. Различные подходы к феномену лояльности и безопасность организации // Теория и практика становления и развития школы безопасности (научные, учебные, методические и организационные аспекты). Сборник тезисов докладов всероссийской научно-практической конференции. - СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2001.

5. Организационное поведение: Учебник / под ред. Латфуллина Г. Р., Громовой О.Н. - СПб.: Питер, 2010.

6. Приверженность к организации и факторы ее формирования. Типы приверженности организации. Формальные и неформальные группы внутри организации[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cribs.me/psikhologiya-truda/priverzhennost-k-organizatsii-i-factory-ee-formirovaniya-tipy-priverzhennosti-organizatsii-formalnye-i-neformalnye-gruppy-vnutri-organizatsii>. - Дата: 20.10.2014.

7. Управление корпоративной культурой[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://arborcg.org/product/hr?chapter=1443604>. - Дата: 20.10.2014.

* Поддерживающий маркетинг // 2dip - студенческий справочник. URL:

https://2dip.ru/теория/маркетинг_на_предприятии/поддерживающий_маркетинг/