

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
«     » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Влияние условий труда на лояльность персонала организации  
(на примере АО «УСК «Новый Город»)

Научный руководитель \_\_\_\_\_ профессор, доктор  
экономических наук    Г.Я. Белякова  
Выпускник    А.А. Баталова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ ассистент кафедры  
ЭУБП ИУБПЭ СФУ    И. С. Жирнова

Красноярск, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1    Теоретические аспекты формирования условий труда и лояльности персонала организации .....	3
1.1 Понятие и характеристика условий труда.....	3
1.2 Понятие лояльность и ее значение для предприятия.....	14
1.3 Формирование социально-психологического климата .....	22
2    Анализ условий труда и лояльности персонала на примере АО «УСК «Новый Город» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1 Характеристика предприятия и персонала АО « УСК «Новый Город»	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
2.2 Анализ лояльности персонала АО «УСК «Новый Город».....	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
2.3 Анализ социально - психологического климата АО «УСК «Новый Город»	
.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3    Разработка мероприятий по совершенствованию условий труда и лояльности персонала АО «УСК «Новый Город»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию социально-психологических условий труда и лояльности персонала АО «УСК «Новый Город»....	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
3.2 Экономическая эффективность реализации предложенных мероприятий по совершенствованию социально-психологических условий труда и лояльности персонала АО «УСК «Новый Город»	<b>Ошибка!</b>
.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Заключение .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Список использованных источников .....	29

Приложение А ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

# **1 Теоретические аспекты формирования условий труда и лояльности персонала организации**

## **1.1 Понятие и характеристика условий труда**

Выполнение любой работы в течение продолжительного времени сопровождается утомлением организма, проявляемым в снижении работоспособности человека. Наряду с физической и умственной работой значительное воздействие на утомление оказывает и окружающая производственная среда, то есть условия, в которых протекает его работа.

Условия труда — это совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на функциональное состояние организма работающих, их здоровье и работоспособность в процессе труда. Они определяются применяемым оборудованием, технологией, предметами и продуктами труда, системой защиты рабочих, обслуживанием рабочих мест и внешними факторами, зависящими от состояния производственных помещений, создающими определенный микроклимат. Таким образом, исходя из характера выполняемых работ, условия труда специфичны как для каждого производства, цеха и участка, так и для каждого рабочего места. Существует и другое определение понятия «условия труда» [4, с. 13].

Условия труда — это сложное объективное общественное явление, формирующееся в процессе труда под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и естественно-природного характера и влияющее на здоровье, работоспособность человека, на его отношение к труду и степень удовлетворенности трудом, на эффективность труда и другие экономические результаты производства, на уровень жизни и всестороннее развитие человека как главной производительной силы общества [4, с. 25] .

Данное определение дает целостную характеристику условий труда: их сущности как объективного явления, механизма формирования и основных направлений воздействия на работающего человека, эффективности, влияния на социальное развитие. Это определение конкретизирует термины «производственная среда» и «условия труда», представляющие собой единство двух сторон. С одной стороны, это факторы, воздействующие на формирование условий труда, а с другой — элементы, составляющие условия труда. К элементам условий труда относятся, например, температура, загазованность и т. д., то есть все то, что непосредственно влияет на работающего человека, его здоровье, работоспособность и социальное развитие.

Право граждан на работу в условиях труда, не наносящих вред здоровью, в нашей стране закреплено ст. 37 Конституции Российской Федерации: «Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены» [1].

В ТК РФ в ст. 220 указано: «Государство гарантирует работникам защиту их права на труд в условиях, соответствующих требованиям охраны труда... Условия труда, предусмотренные трудовым договором, должны соответствовать требованиям охраны труда» [2].

Государство возлагает на работодателя обязанность обеспечения реализации работниками организаций всех форм собственности их права на труд в условиях, соответствующих требованиям охраны труда (ст. 212 ТК РФ), а также осуществляет функции надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда и устанавливает ответственность за их нарушение.

Основными нормативными документами, регламентирующими условия труда, являются санитарные нормы проектирования предприятий, строительные нормы и правила (СНиП), ГОСТы, требования техники безопасности и охраны труда. В этих документах определены предельно допустимые концентрации (ПДК) и предельно допустимые уровни (ПДУ) содержания вредных веществ в рабочей зоне, сформулированы требования к расположению оборудования в производственных помещениях, даны

рекомендации, обеспечивающие безопасность работ с учетом особенностей применяемых технологий.

Исходя из гигиенических критериев, условия труда подразделяются на 4 класса: оптимальные, допустимые, вредные и опасные (СанПиН № 11-6-2002).

Оптимальные условия труда (1 класс) – это условия труда, при которых сохраняется здоровье работника и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности. При оптимальных условиях труда вредные производственные факторы отсутствуют либо не превышают безопасные уровни.

Допустимые условия труда (2 класс) – это условия труда, характеризующиеся такими уровнями факторов производственной среды, которые не превышают допустимых уровней гигиенических нормативов для рабочих мест, а возможные изменения функционального состояния организма работника восстанавливаются во время регламентированного отдыха либо к началу новой смены и не оказывают неблагоприятного действия на состояние здоровья работника и его потомство. Данные условия труда ещё называют безопасными.

Вредные условия труда (3 класс) – это совокупность факторов трудового процесса, вредно или тяжело оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Вредные условия труда характеризуются наличием вредных производственных факторов, превышающих гигиенические нормативы и оказывающих неблагоприятное воздействие на организм работника или на его потомство. Вредные производственные факторы вызывают, в первую очередь, профессиональные заболевания, временное или стойкое снижение работоспособности, повысить частоту заболеваемости работника, привести к нарушению здоровья потомства.

Опасные условия труда (4 класс) – это условия труда, характеризующиеся такими уровнями производственных факторов, воздействие которых в течении рабочей смены (или ее части) создает угрозу для жизни, высокий риск получения травмы или увечья.

Факторы, определяющие условия труда, можно разделить на следующие группы:

- санитарно-гигиенические
- психофизиологические
- эстетические
- социально-психологические

Перечисленные группы факторов условий труда составляют основу производственной обстановки[17, с. 63].

Санитарно-гигиенические условия формируются под влиянием на человека окружающей среды (вредные химические вещества, запыленность воздуха, вибрация, освещение, уровень шума, инфразвук, ультразвук, электромагнитное поле, лазерное, ионизирующее, ультрафиолетовое излучение, микроклимат, микроорганизмы, биологические факторы). Приведение этих факторов в соответствие с современными нормами, нормативами и стандартами является предпосылкой нормальной работоспособности человека.

Микроклимат производственной среды включает влажность, температуру, движение и давление воздуха. Пониженные или повышенные против нормы производственные факторы условий труда вызывают дополнительные затраты человеческой энергии, что приводит к снижению производительности труда. В современном мире шум является одним из наиболее распространенных факторов внешней среды. Он характеризуется уровнем звука, измеряемым в децибелах (дБ) и частотой измеряемой герцах (Гц). Если сила звука одинакова, то высокочастотные звуки оказывают большее влияние на человека. Высокий уровень шума вреден для сердечнососудистой и нервной систем, органов пищеварения и артериального давления. Вибрация, вышедшая за пределы нормы, вызывает заболевания суставов, а может даже нарушить двигательные рефлексы человека. Чтобы понизить интенсивность вибрации и шума стены и потолки облицовывают звукоизолирующими и звукопоглощающими покрытиями.

Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда способствуют сохранению здоровья человека и поддержанию устойчивого уровня его работоспособности. Работа по улучшению условий труда предполагает в первую очередь совершенствование техники, технологии и физико-химических свойств сырья, а также дальнейшее совершенствование производственных процессов с учетом комплекса санитарных норм, стандартов и требований.

Психофизиологические условия — величина физической, динамической и статической нагрузок, рабочая поза, темп работы, напряженность внимания, напряженность анализаторных функций, монотонность, нервно-эмоциональное напряжение, эстетический (уборка туалетов, работа с гноем, экскрементами и т.д.) и физический дискомфорт (использование индивидуальных средств защиты, сменность). Ограничение и регламентация физических усилий, оптимальное сочетание физической и умственной работы оказывают значительное влияние на снижение утомляемости рабочих.

Эстетические условия воздействуют на работника путем создания эмоционального производственного фона. Дизайн производственного интерьера представляет собой архитектурно-художественное внутреннее пространство промышленных зданий. При его создании учитывают: объем и площадь здания, назначение здания, ключевые моменты технологического процесса, характер оборудования, режим труда и отдыха сотрудников и многие другие особенности труда. Важную роль при создании благоприятной производственной обстановки играет цветовое оформление помещений. Оно является средством передачи информации и средством обеспечения психологического комфорта. В процессе использования цвета для передачи информации оправдано сочетание не более трех цветов: для управляющих органов (желтый, оранжевый); для частей служащих фоном обрабатываемой детали (кремовый, голубой и т.д.) для прочих окрашиваемых поверхностей (салатный и зелено-голубой).

Эстетические факторы, определяющие условия труда, включают также озеленение предприятия. Деревья, цветы, кустарники очищают воздух,

регулируют тепловой режим, уменьшают шум, снижают запыленность, украшают и создают уют. При выборе растений для озеленения промышленного предприятия ориентируются на их гигиенические свойства. Места отдыха рабочих, выполняющих монотонные операции, украшают цветами с теплой расцветкой.

Социально-психологические факторы характеризуют взаимоотношения в трудовом коллективе и создают у работников соответствующий психологический настрой.

Во время трудовой деятельности происходят не только физические, но и психологические сдвиги: улучшение и ухудшение состояния, восприятия запоминания, представления, воображения и т.д. Все эти понятия являются психическими категориями, которые вместе с физиологическими функциями формируют, определяют личность человека, его физические и нервно-эмоциональные способности и возможности, пригодность к выполнению той или иной деятельности.

Таблица 1 – Факторы, определяющие условия труда

Факторы, определяющие условия труда	Условия труда
Санитарно-гигиенические	Метеорологические условия Чистота воздуха Освещение Производственный шум Вибрация Микроклимат производственных помещений Санитарно-бытовое обслуживание
Психофизиологические	Физическая нагрузка Рабочая поза Монотонность труда Интенсивность труда Нервно-психологическая нагрузка Режим труда и отдыха
Эстетические	Цветовые оформления рабочих мест и помещений Архитектурно-художественное оформление интерьера Удобная и комфортная спецодежда и обувь Функциональная музыка
Социально-экономические	Законодательная и нормативно-правовая база, регламентирующая условия труда Предупредительный и повседневный надзор Система льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях
Социально-психологические	Управление персоналом Психологический климат в коллективе Дисциплина труда

Исходя из специфики работы, остановимся подробнее на социально-психологических факторах условий труда.

Термином «социально-психологические производственные условия» обозначается организация работы и ее влияние на персонал. Взаимная непригодность человека и профессии может сложиться не только за счет предметной, но за счет социальной и социально-психологической стороны труда. Система взаимодействия членов производственного коллектива, отношение к своим профессиональным обязанностям, проявление нетерпимости по отношению к чему-либо также могут послужить факторами неудовлетворенности трудовой деятельностью и стать причиной возникновения напряженности[21, с.84].

Социальные условия труда - это социальная значимость данной профессии, социально-психологический климат в трудовом коллективе и в организации (фирме, банке, предприятии) в целом, коллективные трудовые и профессиональные традиции, корпоративная культура в данной профессиональной сфере, система деловых взаимодействий и норм деловой активности, принятая в обществе в данный исторический и экономический период его развития.

Социально-психологическая группа факторов определяется составом и особенностями предприятия (социально-демографический состав персонала, интересы работников, стиль руководства в подразделениях предприятия и др.). Под действием этих факторов формируется морально-психологический климат на предприятии, выражющийся в уровне стабильности персонала, его сплоченности, характере взаимоотношений между группами работников, настроениях, дисциплине труда, трудовой активности и творческой инициативе[5, 79].

Одним из главных факторов данной группы является социально-психологический климат в организации.

Климат социально-психологический – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности

психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фruстрации кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр.

Оптимальное управление деятельностью и социально-психологическим климатом в любом (в том числе трудовом) коллективе требует специальных знаний и умений от руководства, а также готовности руководителя к данному виду деятельности.

Социально-психологический климат - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации.

На формирование определенного СПК оказывает влияние целый ряд факторов [13, с. 38].

Реальная трудовая ситуация: успешный или неуспешный ход производственного процесса, содержание, организация и условия труда, система материального и морального стимулирования, характер межличностных отношений в коллективе и т. д. Если деятельность фирмы приносит прибыль, работники видят перспективы развития предприятия, удовлетворены системой стимулирования, они работают более производительно.

Групповые нормы поведения, которые конкретизируют социальные нормы (проявление отношений сотрудничества и взаимопомощи в работе в условиях, когда действия одного работника обусловливают определенные действия других людей; соблюдение традиций, ритуалов, принятых в трудовом коллективе, и др.). К традициям, улучшающим климат в коллективе, принятым в российских предприятиях, можно отнести введение вновь принятого сотрудника в коллектив, организацию совместных праздников для персонала и членов их семей.

Стиль и методы руководства коллективом. В их основе, как известно, лежат два критерия: характер централизации власти и способ воздействия на подчиненных. Так, авторитарный руководитель нередко искусственно создает конфликтные ситуации, выживая неугодных работников. У либерального руководителя работа практически пущена на самотек.

Индивидуально-психологические особенности работников (пол, возраст, семейное положение, потребности и интересы, ценностные ориентации). Учет личностных особенностей работников для благоприятного СПК весьма важен.

Так, более устойчивый климат складывается в коллективе, в котором представлены и женщины, и мужчины [18, с. 62]. Для уравновешивания эмоциональности женщин необходимо наличие мужчин в женском коллективе. Мужчины, как правило, более рациональны, в то же время, они склонны принимать более рискованные решения; женщины в таком случае необходимы для принятия взвешенных решений, так как женский мозг устроен таким образом, что он в восемь раз быстрее считывает тревожную информацию.

Кроме того, наличие в коллективе представителей разных полов заставляет и тех и других держать себя в рамках служебного этикета, быть всегда в форме.

Также в коллективе должны быть представлены работники разных возрастов. Люди старшего возраста - для передачи опыта молодым, а молодежь необходима для внесения "свежей крови" в деятельность организации.

Совместимость членов коллектива проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании друг другу. Существует два вида совместимости: психофизиологическая и психологическая [11, с. 59].

Психофизиологическая совместимость связана с синхронностью индивидуальной психической деятельности работников (различная выносливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ. Так, например, не может быть одинаковой скорости работы у быстрого холерика и медлительного флегматика. Скрупулезно выполняющий порученное дело меланхолик будет раздражать своей медлительностью холерика. Их не рекомендуется ставить в пару для выполнения работы.

Психологическая совместимость предполагает оптимальное сочетание личностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей, что ведет к взаимопониманию. Хорошее знание и понимание руководителем этих моментов способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному воздействию на него. Если мы наберем в коллектив одних только сангвиников, которые предпочитают выполнять активную, постоянно меняющуюся работу, бросающих выполнение работы на полпути, если она перестает их интересовать, то в коллективе не найдется человека, который будет выполнять точную, однообразную, порой монотонную работу (например, ведение документации), без чего не обходится ни одно дело. Кроме того, холерики и сангвиники стремятся к лидерству, поэтому в коллективе, состоящем из представителей только этих типов темперамента, вряд ли удастся сформировать благоприятный климат.

Несовместимость проявляется в стремлении членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов - к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфликтам.

В зависимости от характера социально-психологического климата его воздействие на личность будет различным - стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.

Кроме того, СПК способен ускорять или замедлять развитие ключевых качеств работника, необходимых в бизнесе: готовность к постоянной инновационной деятельности, умение действовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, инициативность и предпринимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, сочетание профессиональной и гуманитарной культуры.

Как известно, СПК может быть благоприятным или неблагоприятным [29, с. 38]..

Выделим основные признаки благоприятного СПК:

- доверие и высокая требовательность друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении.

Стабильно поступающая достоверная информация создает у работника чувство уверенности в себе, в своем положении - даже при неблагоприятных перспективах, когда ясно, откуда и почему грядут неприятности и как их встретить. Отсутствие искусственных ограничений информации воспринимается человеком как доверие и уважение, способствует обретению им душевного комфорта и снижает степень его готовности к каким бы то ни было конфликтам.

Работоспособность демонстрирует количественную сторону трудовой деятельности и связана с эффективностью труда. Она ограничена и зависит от количества энергии, которую человек может расходовать без ущерба для организма. Потеря энергии характеризуется излишней утомляемостью, упадком сил, снижением координации и восприятия запоминания, представления, воображения и т.д. Поэтому так важно учитывать эмоции человека, вызванные не только личной трудовой деятельностью, но эстетическим оформлением окружающей среды, производственными и личными взаимоотношениями.

## **1.2 Понятие лояльность и ее значение для предприятия**

Сущность понятия «лояльность» кроется в его переводе с французского «*loyal*» - что значит «верный». В общем, оно заключается в преданности к кому-то или чему-то. Когда мы говорим о лояльности персонала в организации, то речь идет о преданности фирме, руководству, коллегам. Лояльность по отношению к работодателю подразумевает стремление сотрудника достигать цели компании. Лояльный работник готов соблюдать требования работодателя даже в моментах кризисного положения предприятия. Основными принципами лояльного сотрудника выступают готовность работать и развитие во благо компании, а также неизменное выполнение работы, которая не идет вразрез целям фирмы, согласно должностной инструкции.

Надо заметить, что под «лояльностью» люди часто понимают «благонадежность» персонала, так как эти слова выступают синонимами, однако на практике это два разных определения. Быть благонадежным – значит свести себя надлежащим образом, соблюдать принятые в организации нормы. В общих чертах благонадежность – это состояние нормативности его действий по отношению к фирме, в то время как лояльность указывает на уровень его уступчивости и принятия организации, отождествление с ней. У благонадежного сотрудника лояльность может полностью отсутствовать,

например, в отношении к руководству, культуре организации или ее принципам[20, с. 338]..

Со стороны психологии, лояльному сотруднику присущее чувство гордости за то, что его трудовая деятельность протекает именно в данной организации. Его поведение организованно, наполнено доброжелательностью и уважением к коллегам, руководству и компании в целом. В большинстве случаев рост уровня лояльности сотрудников приводит к улучшению, увеличению показателей за счет повышения заинтересованности сотрудников в достижении целей компании [5, с. 27].

Для грамотного управления лояльностью персонала необходимо знать, какие показатели влияют на ее формирование. Определяют следующие факторы: сложившийся опыт работы; личные приоритеты; оказание внимания сотруднику; чувство гордости. Представление предыдущего опыта дает возможность понять, насколько проблематично будет вырастить в сотруднике чувство лояльности. Используя различные методики необходимо выяснить, какие отношения сложились с предыдущим руководством, насколько хорошо он ладил с коллективом. Более того, стоит узнать, какими, на его взгляд должны быть отношения между коллективом и руководством компании. Ведь убеждения человека в зрелом возрасте крайне редко и тяжело поддаются изменениям. Когда сотрудник убежден, что профессионализм и мастерство не влияют на продвижение по карьерной лестнице, а возможность добиться высокооплачиваемой должности идет рука об руку с личными связями, то не стоит ожидать от него обратного поведения. Одним из немаловажных факторов является обеспечение сотрудника должным объемом внимания со стороны руководства. Стоит иметь в виду, что каждый человек по-разному оценивает внимание. В то время как одному важно личное внимание, например поздравление в праздничные даты, тогда как другому подойдет только материальное поощрение. Ещё одним фактором формирования лояльности является гордость за принадлежность к данному предприятию и коллективу. В те моменты, когда организация радуется последним достижениям, каждый

сотрудник ощущает свою важность, так как он тоже внес свой кирпичик для достижения успеха. Эти эмоции и чувства заставляют повышать уровень лояльности.

Чем выше уровень лояльности персонала, тем более надежным сотрудник является для фирмы. С каждым последующим уровнем работник обеспечивает более высокую степень преданности [39, с. 47]. По идеи различия нескольких уровней лояльности, предложенной К. В. Харским, можно составить следующую шкалу лояльности:

Нулевая лояльность. Имеет место быть у новичка либо постороннего человека, который еще не успел выработать свое собственное отношение к какому-либо объекту. Складывается из-за отсутствия у человека информации о специфических составляющих объекта.

Лояльность на уровне внешних атрибутов. На данном уровне человек психологически не может проявлять свое нелояльное поведение, так как внешние признаки (логотипы на одежде, цветовая гамма и т.д) обязывают сотрудника выступать от лица фирмы.

Лояльность на уровне поступков. Как отмечает К. В. Харский, для возникновения данного уровня лояльности почти не требуется усилий и ресурсов. Здесь речь идет об участие в корпоративных мероприятиях, соблюдение поверхностных традиций (формальные и неформальные собрания, например). Когда человек попадает в новый коллектив, ему склонно перенимать уже сложившееся в компании поведение.

Однако не стоит забывать, что традиции могут носить и негативный характер. Именно они становятся причиной лояльного поведения к конкретной группе, но не к компании в целом.

Лояльность на уровне убеждений. По данным К.В. Харского, для компании будет достаточно, если такого уровня лояльности достигнут 10-15% сотрудников. Работник предрасположен к действиям на благо компании, так как соотносит свои интересы и интересы коллег. Как правило, к данным сотрудникам относятся руководители среднего и высшего звена. Для данного

уровня лояльности характерны: высокая степень ответственности, качества, профессиональной мотивации.

Лояльность на уровне идентичности. Самый высокий уровень, когда сотрудник полностью отождествляет себя с организацией. Исследования показывают, что такой уровень лояльности присущ японской системе пожизненного найма. Здесь лояльность не зависит от уровня материальных выплат, человек менее зависим от негативного воздействия со стороны.

Выше был представлен перечень положительной направленности лояльности. Стоит отметить, что также существует уровень отрицательной направленности – нелояльность. Выделяют два уровня нелояльности: скрытая (тайная) и демонстративная (открытая).

Основными признаками демонстративной нелояльности являются:

- ложь / обман;
- демонстративное пренебрежение к ценностям объекта лояльности;
- преобладание личных интересов;
- нарушение договоренностей.

Скрытая нелояльность невидна, так как люди исправно выполняют правила и требования только из-за опаски наказания. К.В. Харским были приведены следующие признаки сотрудников со скрытой нелояльности:

- никогда открыто не оспаривают приказы и распоряжения руководства
- настраивают коллег на критику или возмущение
- в присутствие руководства открыто занимают нейтральную позицию

Таким образом, можно визуализировать вышеупомянутые факты, изложенные К.В. Харским, эксперт по программам лояльности и идеологии бизнеса в России (Рисунок 1).

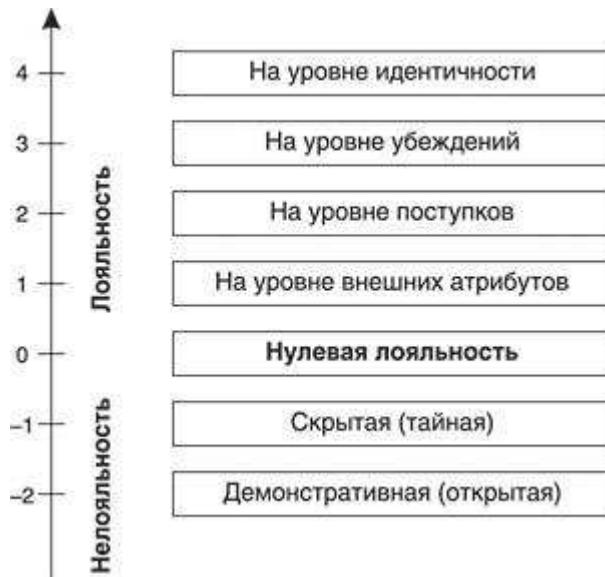


Рисунок 1 – Уровни лояльности персонала

В результате нелояльности появляется высокая текучесть кадров. Тем самым растут издержки на поиск, найм и обучение нового персонала, повышается риск утечки коммерческой тайны и так далее. Сегодня многие компании реализуют программы повышения уровня лояльности сотрудников с целью удержания сотрудников в организации.

Для определения уровня лояльности персонала можно проследить кадровую стабильность, темпы текучести кадров, на сколько благоприятен психологический климат в коллективе. Системная программа лояльности присутствует не в каждой компании и является скорее исключением из правил. По мнению редакции интернет-журнала Botexpert, программу лояльности необходимо вырабатывать ежедневно на протяжении многих лет. В процессе завоевания лояльности сотрудника необходимо открыто донести ясность и справедливость принципов награждения, возможность равноправного участия в управлении, а самое главное, что работник должен чувствовать, что он будет оценен по достоинству [25, с. 50].

Работа, которая направлена на повышение лояльности, носит циклический характер и включает несколько последовательных этапов. Необходимо начать с диагностики сложившегося уровня лояльности персонала.

Полученная информация будет являться основанием для принятия решения о необходимости повышения лояльности и, следующим этапом, разработки программы развития лояльности. После внедрения программы важно получить обратную связь и снова провести диагностику, чтобы убедиться в эффективности внедренной программы.

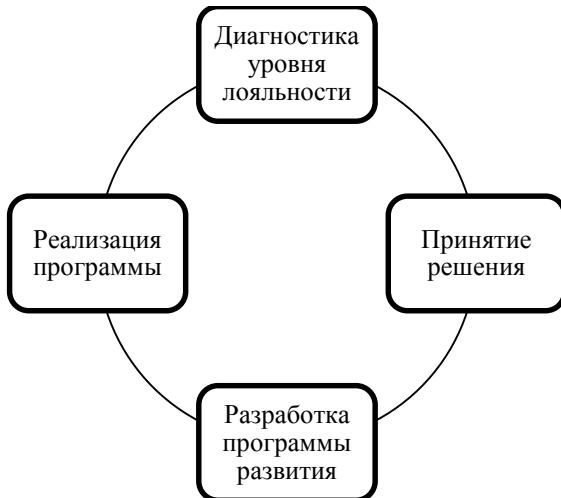


Рисунок 2 – Работа, направленная на повышение лояльности

Программа развития лояльности подразумевает возможность корректирования долгосрочных и краткосрочных целей компании. Сперва стоит составить прогноз препятствий в достижении необходимой цели. Также стоит учесть возникнувшую необходимость увольнения нелояльных сотрудников, которые будут сдерживать реализацию мероприятий.

Факторы формирования лояльности персонала [31, с. 18].

1. Материальное стимулирование. Справедливое вознаграждение за приложенные усилия способствует росту лояльности. Каждый сотрудник должен видеть, как именно личный вклад в работу организации влияет на величину полученной премии. В противоположной ситуации, проблемы связанные с несправедливой оплатой труда, разобщают коллектив, формируют чувство зависти к коллегам и недовольства руководителем. Соответственно и о лояльности в таком случае речи не идет.

2. Лояльность персонала основывается не только на деньгах. Важнейшую роль приобретают факторы нематериального стимулирования -второго условия

лояльности. Возможность профессионального роста, престижность работы, признание коллегами и руководителем, понимание ответственности и важности осуществляющей деятельности, ощущение собственной компетентности и необходимости являются важными условиями благожелательности и уважения к работодателю. Невнимание к достижениям персонала приводит к кадровой нестабильности к уходу сотрудников при появлении первого же шанса заработать больше. В рамках нематериального стимулирования лояльность также можно повышать и через социальные пакеты — различные виды страхования, льготный отдых, оплата спортивных клубов и т.п.

Естественно при этом необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, ведь желания и цели у всех разные — как профессиональные, так и жизненные. Невнимание к таким нюансам может свести на нет все старания руководства.

3. Развития лояльности персонала — технологии обратной связи, помогает избегать таких промахов. Этот фактор является связующим звеном между руководством и подчиненными разного уровня. Технологии обратной связи позволяют избежать неправильного понимания стратегических и тактических целей организации, а мнения рядовых сотрудников о менеджменте становится объектом внимания руководства. Значимость этого фактора объясняется тем, что отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных, с одной стороны и о действиях и решениях руководства организации — с другой, часто становится главной причиной низкой лояльности. Технологии обратной связи улучшают внутриорганизационные отношения персонала и создают атмосферу общего дела, а контакты между сотрудниками разного уровня помогают вышестоящему персоналу подчеркнуть доверительное и внимательное отношение к коллегам.

Автором, С.М. Горностаевым, было проведено исследование лояльности, по итогам которых он выделили три фактора формирующих лояльность персонала:

1.Фактор корпоративности. Результаты ответов на закрытые и открытые утверждения, вошедшие в этот фактор, показали, что сопряженность мотивов и дух корпоративности повышают ответственность работника перед фирмой даже после увольнения.

2.Фактор психологического климата. Этот фактор показал, что для экстерналов социально-психологический климат в организации важнее, чем материальное стимулирование.

3. Фактор самоконтроля. Осознание правил принятых внутри организации, работником включается на машинальном уровне.

Как правило, поступающий на работу сотрудник достаточно благожелательно или нейтрально относится к своему работодателю, организации и т.д. Со временем отношение может измениться. Лояльность работника, сама по себе категория динамичная, которая претерпевает изменения под воздействием корпоративной культуры и иных, вышеперечисленных факторов.

Следует заметить, что лояльность работников напрямую зависит от их удовлетворенности условиями труда[19, с. 97]. Удовлетворенность персонала отражает отношение сотрудника к различным аспектам работы, таким как:

- оплата труда;
- условия труда;
- статус и престиж работы;
- близость с коллегами;
- политика оценки выполнения работы, применяемая компанией;
- отношения между начальниками и подчиненными;
- возможности расти и развиваться.

Удовлетворенность сотрудника, в свою очередь, зависит от того, насколько предприятие удовлетворяет потребности этого сотрудника. Для этого руководству следует выявить основные потребности человека, побуждающие его к труду (профессиональной деятельности), и удовлетворить их. В

результате компания от работника получит высокую удовлетворенность работой и, как следствие, — высокий уровень лояльности.

### **1.3 Формирование социально-психологического климата**

Исходя из данных, представленных в пункте 1.2, можно определить социально-психологический климат как устойчивую совокупность психологических взаимосвязей между сотрудниками, определяющую их трудовое настроение, отношение к коллегам, обязанностям, руководству и организации в целом.

Сразу важно сказать, что в настоящее время благоприятный СПК следует считать одним из ключевых условий конкурентоспособности организации и востребованности ее товаров и услуг на рынке.

Грамотное управление СПК позволяет предотвратить ошибки в бизнесе, несущие ему смерть. Ведь от состояния СПК в коллективе напрямую зависит:

- личная эффективность сотрудников;
- продуктивность их совместной деятельности;
- производительность труда;
- выполнение задач и достижение целей, стоящих перед организацией;
- эффективность управления;
- качество трудовых ресурсов.

Вполне очевидно, что пока руководитель не сформирует в своем коллективе благоприятный климат, положительные отношения между сотрудниками, говорить об его личностной успешности и успешности отдела или организации очень сложно.

Многие исследования подтверждают тот факт, что успех любого руководителя на 15 % зависит от его профессиональных компетенций и принимаемых им административных решений. И на 85 % — от умения

устанавливать продуктивные отношения с подчинёнными и работать с ними в рамках позитивного настроя.

Так что любому руководителю, претендующему на успех, необходимо обладать совокупностью психологических знаний, умений и навыков.

Социально-психологический климат – это доминирующий психологический настрой коллектива, психологическая атмосфера в нем.

В такой атмосфере может легко и приятно дышаться. И тогда дела коллектива идут хорошо, задачи выполняются, цели достигаются. Это приносит удовлетворение, как самим сотрудникам, так и руководству и клиентам.

Но такая атмосфера может быть очень тяжёлой и даже ядовитой. Тогда не ждите лояльности сотрудников, скорого и качественного выполнения задач, достижения целей. В таком коллективе все вечно недовольны друг другом, работой и жизнью, а на организацию или отдел потоком сыплются жалобы от недовольных клиентов.

Соответственно, СПК в коллективе может быть благоприятным и неблагоприятным [20, с. 33]. В таблице 2 представлены основные признаки этих качественных разновидностей психологического климата.

Таблица 2 – Качественные разновидности психологического климата

Благоприятный психологический климат	Неблагоприятный психологический климат
1. В коллективе организации доминируют доброжелательные отношения, бодрый настрой на работу, взаимовыручка, сотрудничество, оптимизм, одобрение и поддержка.	1. Среди сотрудников доминирует подавленное, пессимистическое настроение. В коллективе существуют конфликтующие друг с другом группировки.
2. Члены коллектива с удовольствием участвуют в совместных проектах, в досуговых мероприятиях. В коллективе наблюдается здоровая конкуренция между сотрудниками	2. В коллективе наблюдается высокий уровень конфликтности, подозрительность, антипатии, враждебность, нездоровая, разрушающая отношения конкуренция, ссоры.
3. Отношения в коллективе подчинены корпоративным нормам и правилам, которые разделяются и одобряются большинством его членов. Высоко ценятся трудолюбие, честность, открытость, бескорыстие.	3. В коллективе практически отсутствуют корпоративные нормы и правила, если они есть, то разделяются и соблюдаются его членами лишь формально

## Окончание таблицы 2

Благоприятный психологический климат	Неблагоприятный психологический климат
4.Сотрудники готовы качественно выполнять работу, они мотивированы на качественный труд. Постоянно стремятся повышать результаты своей деятельности и повышать свой профессиональный уровень.	4.В коллективе развиты неконструктивная критика, недоброжелательное отношение к друг другу. Равнодушие к успехам и неудачам коллектива, так и отдельных его представителей.
5.Сотрудники объединены общей системой корпоративных ценностей, организационных целей и задач, что формирует из них работоспособный, готовый к свершениям коллектив	5.Члены коллектива выполняют поставленные перед ними задачи чисто формально, они пассивны и без инициативны, стремятся спрятаться за спины других. Такой коллектив – формальное объединение, члены его обособлены друг от друга.

Вполне очевидно, что сотрудники коллектива, где СПК благоприятный, довольны своей работой, качеством отношений с коллегами и руководством, поэтому они и эффективны в своей деятельности.

Наоборот, неблагоприятный социально-психологический климат формирует недовольство сотрудников, что создает низкий уровень их лояльности.

Лояльность – это верность и преданность сотрудника своей организации, вовлеченность в ее деятельность, желание сделать свою работу наилучшим образом, желание подчиняться выдвигаемым требованиям и нормам, нацеленность на положительные и продуктивные коммуникации с коллегами и руководством [32, с. 49].

В таблице три представлены положительные и отрицательные взаимосвязи между качеством социально-психологического климата в организации и лояльностью ее персонала.

Таблица 3 – Взаимосвязь социально-психологического климата в организации и лояльности персонала

Лояльность сотрудников при благоприятном СПК	Лояльность сотрудников при неблагоприятном СПК
вовлеченность работника в деятельность организации;	вовлеченность сотрудника в деятельность организации и подразделения очень низкая;
работник держится за свое рабочее место	рабочник ищет альтернативные места работы

### Окончание таблицы 3

Лояльность сотрудников при благоприятном СПК	Лояльность сотрудников при неблагоприятном СПК
сотрудник готов работать сверхурочно в условиях кризиса и экономических трудностей	напряженные отношения в коллективе, работник испытывает негативные эмоции, находясь в нем
сотруднику нравится работать в данном коллективе, при этом он испытывает позитивные эмоции и чувства	уровень эффективности очень низкий или даже отрицательный, вплоть до прямого саботажа или вредительства
уровень эффективности его деятельности очень высокий	сотрудник не готов работать сверхурочно, а если и делает это, то с большим не желанием
текущесть кадров, как правило, низкая; другому работодателю сложно переманить к себе сотрудника за счет того, что тот эмоционально положительно привязан к организации	текущесть кадров, как правило, очень высокая; поскольку сотрудник не имеет положительной и устойчивой эмоциональной привязки к организации, то он легко переманивается другим работодателем

Далее рассмотрим факторы, определяющие качество и уровень развития СПК. Это все, что прямо или косвенно определяет динамику климата в коллективе, создает условия для положительной или отрицательной психологической атмосферы в нем.

Таблица 4 – Факторы и условия формирования СПК

Факторы формирования	Условия, способствующие формированию положительного СПК	Условия, способствующие формированию отрицательного СПК
Содержание деятельности (работа)	позволяющая работнику как можно полнее раскрыть свое трудовой потенциал; позволяющая реализовать свои интересы и личностные возможности; в полной мере соответствующая квалификации работника; надлежащего уровня сложности, требующая от работника высокой самоотдачи; позволяющая достигать эмоционально удовлетворительного, позитивного, социально и лично значимого результата, повышающего самооценку; соответствующая личности работника, его потребностям и психологическому складу и характеру.	неинтересная, монотонная и однообразная; не связанная с раскрытием трудового и личностного потенциала; не соответствующая квалификации работника; либо слишком сложная, либо слишком простая; не связанная с достижением эмоционально положительного, лично и социально значимого результата (отчужденный труд); несоответствующая личности работника, его потребностям и характеру
Физические условия работы	благоприятные санитарно-гигиенические условия труда; надлежащий уровень безопасности труда; эффективное соотношение режимов труда и отдыха; эффективная организация и оборудование рабочего места	не благоприятные санитарно-гигиенические условия труда; низкий уровень безопасности труда; не эффективное соотношение режимов труда и отдыха; не эффективная организация и оборудование рабочего места

## Продолжение таблицы 4

Факторы формирования	Условия, способствующие формированию положительного СПК	Условия, способствующие формированию отрицательного СПК
Социальное окружение	позитивные, основанные на взаимопонимании и взаимопомощи отношения с коллегами и руководителями; низкий уровень конфликтности в коллективе; соответствие взаимных ожиданий работника, коллектива и руководства	негативные конфликтные отношения с коллегами и руководителями; не соответствие взаимных ожиданий работника, коллектива и руководства.
Стиль управления	Демократический, конструктивный стиль управления уважительное отношение к сотрудникам, конструктивный диалог с ними, опора на их опыт и мнение; стимуляция их инициативы; стимуляция развития профессиональных и личных качеств сотрудников	Жесткий, неконструктивный стиль управления неуважение к сотрудникам, отношение к ним как к легко заменяемым ресурсам; блокирование инициативы; блокирование профессионального и личностного развития
Система управления	четкое знание должностных обязанностей и требований; четкое знание и осознание целей и задач: эффективное распределение ответственности; осознание и видение перспектив работы на данном предприятии; прозрачная система управления; отношение к сотруднику как к наивысшей ценности	нечеткое знание должностных обязанностей и требований; размытость целей и задач; неэффективное распределение ответственности; отсутствие четких перспектив работы на данном предприятии; не прозрачная система управления отношение к сотруднику как к сырьевому материалу или как к инструменту получения прибыли
Система стимулирования труда	конкурентоспособная заработная плата, четко увязанная с результатами труда; своевременность и справедливость вознаграждений за труд; эффективная сбалансированность экономической, социально-экономической и моральной видов мотиваций	не конкурентоспособная заработная плата, не увязанная с результатами труда; несвоевременные выплаты заработной платы: объективно не справедливое вознаграждение за труд; неэффективная сбалансированность экономической, социально-экономической и моральной видов мотиваций.
Возможность обучения и развития	развитая система обучения персонала и повышения его квалификации, четко увязанные с уровнем вознаграждения за труд и его эффективность; развитая система управления карьерой сотрудников; наличие возможностей для профессионального и карьерного роста	не развитая система обучения персонала и повышения его квалификации или ее полное отсутствие; повышение квалификации не увязано с уровнем вознаграждения за труд и его эффективность; отсутствие системы управления карьерой сотрудников; отсутствие возможностей для профессионального и карьерного роста
Организационная и корпоративная культура	высокий уровень организационной культуры; четкость миссии компании и ясность целей ее стратегического развития; единая и эффективная система коммуникаций между сотрудниками; высокий уровень развития коммуникативных навыков сотрудников, в особенности менеджеров и специалистов; наличие действующей единой системы	низкий уровень организационной культуры; размытость миссии компании и неясность целей ее стратегического развития; отсутствие единой и эффективной системы коммуникаций между сотрудниками; низкий уровень развития

#### Окончание таблицы 4

Факторы формирования	Условия, способствующие формированию положительного СПК	Условия, способствующие формированию отрицательного СПК
Организационная и корпоративная культура	корпоративных ценностей и традиций; наличие действующего единого корпоративного стиля; регулярное общение сотрудников и руководства; открытость и пластичность коммуникативного пространства компании; единство и высокая сплочённость коллектива	коммуникативных навыков сотрудников; отсутствие действующей единой системы корпоративных ценностей и традиций; отсутствие действующего единого корпоративного стиля; нерегулярное общение сотрудников и руководства; замкнутость и ригидность коммуникативного пространства компании
Престижность работы в организации	высокой имидж организации в глазах общественности, клиентов, конкурентов, партнеров и представителей органов государственной власти и управления; создание социально значимого и ценного продукта или услуги; гордость за свою компанию, высокая лояльность сотрудников компании и руководству	негативный имидж организации в глазах общественности, клиентов, конкурентов, партнеров и представителей органов государственной власти и управления; создание социально неприемлемого либо некачественного продукта или услуги; низкая лояльность сотрудников компании и руководству

Как можно видеть, перечисленные факторы, при умелом управленческом их использовании могут стать эффективными инструментами управления психологическим климатом на предприятия и содействовать снижению уровня конфликтности среди сотрудников[39, с. 96]..

Например, это можно делать, улучшая условия труда, снижая конфликтность в коллективе, стимулируя сотрудников продуманной системой мотивации, причем, не только экономической, но и моральной, повышая качество корпоративной культуры, применяя конструктивный стиль управления и т.д.

Если формируется устойчивое эмоционально-позитивное отношение сотрудника к выполняемой им работе в данной организации и к условиям ее осуществления, то и отношения в коллективе при прочих равных условиях становятся положительными.

Ведь удовлетворение от проделанной работы, от ее результата, усиленное позитивными отношениями с коллегами, а также адекватным вознаграждением, приносит положительные эмоции и переживания.

Очевидно, что сотрудник захочет их повторить, так формируется динамический стереотип эффективного трудового поведения и целенаправленной деятельности.

А если такая деятельность кроме эмоционального удовлетворения приносит и глубокое личностное значение, то она становится смыслообразующим мотивом жизнедеятельности этого человека, а, значит, такая деятельность будет очень продуктивной, а сам сотрудник успешным и эффективным.

Кроме того, как правило, удовлетворённость работника трудом формирует у него чувство защищенности и безопасности, чувство своей значимости, укрепляет оптимистический взгляд на свое будущее в данной организации.

Понятно, что за переживанием удовлетворенностью трудом стоит сложная система мотивов и поведенческих реакций.

Конечно же, формирование социально-психологического климата в коллективе — нелегкая задача.

Задачей руководителя является создание таких условий работы, использование таких инструментов управления, таких методов формирования позитивного СПК, которые оказывали бы положительное влияние на эту систему мотивов, что, в конечном итоге, позитивно сказывалось бы и на результатах труда.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). - Москва: Управление персоналом, 2015. - 124с.
3. Андреева, Г.М. Психология социального познания /Г.М. Андреева. — перераб. и доп. — Москва: Аспект пресс, 2010. — 92с.
4. Антонюк, В.И. Проблема социально-психологического климата /В.И. Антонюк; В.И.Антонюк, О.И.Зотова, Г.А. Моченов, Е.В. Шорохова. — Москва: 2016. — 95с.
5. Белоусова. М.В. Гарантии и компенсации работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда. Газета «Налоги», 2007, №№47,48        Белоусова. М.В. Гарантии и компенсации работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда // Налоги. 2007. Ст. 47.
6. Белякова Г.Я., Самков М.А., Инструменты управления взаимодействием инновационной инфраструктуры в регионе. Инновации и инвестиции. 2017. № 7. С. 17-21.
7. Белякова Г.Я., Воробьева Т.Н. Институциональные основы и роль организации деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ и оценки ее эффективности в Российской системе государственного управления региональным экономическим развитием. Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 10 (96). С. 134-145.
8. Белякова Г.Я., Самков М.А. Механизмы и инструменты инновационного развития регионов. Экономика и предпринимательство. 2014. № 11. С. 280.

9. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность /В.В. Бойко — Москва: Мысль, 2010. — 90с.
10. Бысик Г.П. Научная организация труда. Краткий курс: Учебное пособие /Г.П. Бысик, С.П. Ионычева, С.И. Рубанцов. — Хабаровск: Хабаровский пограничный институт Федеральной службы безопасности Российской Федерации, 2015. —
11. Валюженич Н.Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации // Н.Е. Валюженич, Управление персоналом. Москва: 2017. С. 12.
12. Василюк Ф.Е. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций) /Ф.Е. Василюк. — СПб: Питер, 2012. —
13. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2018. №9. С. 12.
14. Викторов И.С. Безопасные условия труда в России. Учебное пособие /И.С. Викторов, Л.А. Чернышева. — Москва: Трудовое право, 2015. — 208с.
15. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. — М.: ООО «Вершина», 2012 – 320 стр.
16. Денисенко Г.Ф. Охрана труда /Г.Ф. Денисенко. — Москва: Высшая школа, 2016. — 319с.
17. Евланов Л.Г. Экспертные оценки в управлении /Л.Г. Евланов, В.А Кутузов. — Москва: Экономика, 2015. — 133с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник /А.П. Егоршин. — Нижний Новгород: Нимбам, 2014. — 236с.
19. Елизаров Ю.Ф. Экономика труда: Учебник для вузов /Ю.Ф. Елизаров. — Москва: Издательство «Экзамен», 2017. — 496с.
20. Карнышев А.Д. Очерки социальной психологии /А.Д. Карнышев. — Иркутск: 2018. — 532с.
21. Ковров А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность. 2015. №2. С. 112-115.

22. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. Учебное пособие /Я.Л. Коломинский. — Москва: ТетраСистемс, 2013. — 102-103с.
23. Кондратьева М.Ю. Социальная психология. Словарь /М.Ю. Кондратьева; под общ. ред. А.В. Петровского. — М.: ПЕР СЭ, 2006. — С. 98.
24. Коновалова В. Конфликты в организации: старые и новые проблемы // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2018. №7. С. 13-14.
25. Конституция РФ 1993г.
26. Кузьмин Е.С. Основы социальной психологии /Е.С. Кузьмин. — Москва: Прогресс, 2010. — 82с.
27. Литвинов В.Н. Психологический климат и экономические показатели. Социальные проблемы труда и образования /В.Н. Литвинов. — Москва: Просвещение, 2014. — 112с.
28. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие /Л.И. Лукичева. — 4-е изд., испр. — Москва: Омега-Л, 2012. — 263с.
29. Мансуров Н.С. Морально-психологический климат и его изучение /Н.С. Мансуров. — Москва: 2012. — 76с.
30. Михайлов А. Условия труда как элемент качества трудовой жизни // Человек и труд. 2015. №2. С. 84-86.
31. Обозов Н.Н. Совместимость и срабатываемость — одно из условий, регулирующих социально-психологический климат в коллективе /Н.Н. Обозов. — Курган: 2017. — 36с.
32. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект /Ю.П. Платонов. — Москва: Мысль, 2012. — 49с.
33. Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Утв. Приказом Минздравсоцразвития России от 31 августа 2007 г. №569.
34. Посохова С.Т. Справочник практического психолога. Психодиагностика /под общ. ред. С.Т. Посоховой. — Москва: АСТ; СПб: Сова, 2015. — 671с.

35. Руденский Е.В. Социальная психология /Е.В. Руденский. — Москва: Прогресс, 2010. — 57с.
36. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. 2015. №4. С. 41.
37. Снежко С. Неформальное отношение персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2018. №10. С. 5.
38. Социально-психологический климат организации [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — москва: Интерсофт, 2016. — Режим доступа к журн.: <http://www.psi.lib.ru>
39. Спасенников В.В. Анализ и проектирование групповой деятельности в прикладных психологических исследованиях /В.В. Спасенников. — Москва: 2015. — 156с.
40. Фатеев Н.М. Психолого-педагогическая подготовка руководителей – предпосылка создания благоприятного морально-психологического климата в коллективе /Н.М. Фатеев. — Москва: Мысль, 2010. — 116с.
41. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп /Н.П. Фетискин; В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. — Москва: Изд-во Института Психотерапии, 2012. — 256с.
42. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала /К.В. Харский. — СПб: Питер, 2013. — 496с.
43. Шекшня С. Управление персоналом в современной организации /С. Шекшня. — Москва: Бизнес – школа, 2017. — 278с.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
«     » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Влияние условий труда на лояльность персонала организации  
(на примере АО «УСК «Новый Город»)

Научный  
руководитель

профессор, доктор  
экономических наук

Г.Я. Белякова

Выпускник

А.А. Баталова

Нормоконтролер

ассистент кафедры  
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

И.С. Жирнова

Красноярск 2019