

## Курсовая работа

по дисциплине: Организационное поведение  
кафедра естественнонаучных и гуманитарных дисциплин  
Тема: « Организационные правила и статусы: проблемы снижения девиантности  
организационного поведения »

Выполнила студентка группы М151зу  
Лакиза Юлия Владимировна  
(Ф.И.О.)

Лакиза  
(подпись)

к.ф.н  
(должность, ученая степень)

Можяева Р.А.  
(Ф.И.О.)

к зачетке  
(оценка)

[Подпись]  
(подпись)

08.06.2017  
(дата)

Регистрационный номер 10  
01018.05.14

*содержание - 62  
факторы - 2  
классификация - 8  
ссылка на вынос - 8  
84 / аудитория*

Смоленск  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ БЛАГОПРИЯТНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	6
1.1 Содержание, типы и функции организационной культуры .....	6
1.2 Особенности формирования и проблемы развития организационной культуры предприятий.....	14
1.3 Влияние девиантного поведения на эффективность деятельности предприятия .....	21
ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ДЕВИАНТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	24
2.1 Разработка мероприятий по снижению девиантности организационного поведения и эффективному управлению конфликтами в организации .....	24
2.2 Повышение лояльности персонала предприятия как основа благоприятного организационного климата .....	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	41

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы проявляется в том, что уровень потенциала работника, ограниченный областью труда, напрямую определяется степенью присущих трудовой области отклонений. Общепринято, что девиантное поведение выступает неотъемлемой частью трудового поведения сотрудника в целом. Тем не менее, наиболее существенные виды отклонений могут и обязаны быть сведены к минимуму, увеличивая совокупные трудовые показатели коллектива и социума в целом.

Несмотря на повышенный теоретический и практический интерес к рассматриваемой, необходимо упомянуть о проявляющихся объективных трудностях, которые определяются официальным учетом и статистикой данных, касающихся отклоняющегося поведения сотрудника в трудовой деятельности: отсутствие общей системы учета девиантных факторов («моральная статистика»); отсутствие (или осуществление не по существенным показателям) статистики по многим направлениям девиантности; несопоставимость большинства данных управленческой статистики и ведомственного учета, учетных данных ведомственного учета; высокая скрытность большинства девиантных проявлений и пр.

О необходимости разработки рекомендаций по предупреждению девиаций работников организаций свидетельствуют также и статистические данные, хотя ввиду специфики предмета таких исследований получение точных цифр, характеризующих ущерб от отклоняющегося от норм поведения сотрудников организаций значительно затруднено.

Точное определение девиантного поведения также выступает проблемой. Предотвращение же негативных форм девиантного поведения сотрудников предприятия при отсутствии четко обозначенных критериев отнесения поведения к этой категории не представляется возможным, и в данных условиях актуальным считается уточнение данного понятия девиантного поведения персонала организации.

Под девиантным поведением персонала организации как правило имеют в виду поведение персонала, нарушающее действующие внутри организации либо определенные общепринятые в данном социуме нормы и осуждаемое лицами, которые выступают владельцами организации или лицами, представляющими их интересы.

В качестве отличительных черт эффективной организационной культуры с минимизацией уровня девиантного поведения можно назвать наличие высокого образовательного уровня сотрудников; мотивации на успех; справедливое вознаграждение за труд и создание условий, способствующих постоянному профессиональному совершенствованию сотрудников; эффективное руководство и горизонтальная система управления; действенная система социальной защиты сотрудников и членов их семей; открытость инновациям; высокий уровень адаптивности; ориентация на долгосрочные цели и большой творческий потенциал.

Таким образом, на организацию воздействует множество различного рода внешних и внутренних факторов, обуславливая неопределенность, социальную опасность девиантного поведения.

Объектом исследования являются организационное поведение внутри предприятия.

Предметом исследования выступают проблемы снижения девиантности организационного поведения.

Цель работы – провести исследование проблем снижения девиантности организационного поведения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть содержание, типы и функции организационной культуры;
- охарактеризовать особенности формирования и проблемы развития организационной культуры предприятий;
- оценить влияние девиантного поведения на эффективность деятельности предприятия;

– разработать мероприятия по снижению девиантности организационного поведения и эффективному управлению конфликтами в организации;

– рассмотреть пути повышения лояльности персонала предприятия как основа благоприятного организационного климата.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ БЛАГОПРИЯТНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

## **1.1 Содержание, типы и функции организационной культуры**

Для каждого предприятия характерно наличие собственной организационной культуры с присущим ей определенным уровнем развития. Можно утверждать, что организационная культура представляет собой объективную реальность современного развития бизнеса.

По убеждению Р. Гелегера, воздействие основных культурных ценностей обладает огромной силой, и изменить их можно только при помощи больших усилий и на основании общего согласия. Данные ценности имеют свойство сохраняться и воспроизводиться, даже если предприятие достигает международного масштаба, включая тысячи работников по всему миру. Данные ключевые культурные ценности и являются тем, что автор именует «душой организации» [24, с. 23]. Э. Шейном организационная культура характеризуется как «совокупность основных положений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного способа принятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [28, с. 5].

Согласно последних научных исследований, тип организационной культуры определяется характером формирования и развития социальных и экономических систем. В. Спивак выделил один из основных признаков организационной культуры современного предприятия: «это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, направленности, идеями, целями, задачами, способами достижения

целей соответствуют друг другу» [28, с. 5]. Данным автором более широкое толкование понятия организационной культуры через призму динамично функционирующей системы материальных и духовных ценностей организации, которые тесно взаимодействуют между собой. Таким образом, организационная культура способствует объединению организации и должна при этом разделяться ее членами.

В качестве наиболее распространенного определения организационной культуры в зарубежных исследованиях можно назвать то, в котором под ней понимается «коллективное поведение людей, являющихся частью какой-либо организации» [21, с.23]. По мнению еще одного зарубежного исследователя, организационной культурой определяется путь, по которому отдельные люди и группы взаимодействуют друг с другом, с клиентами и с собственниками/учредителями [21, с.23].

Любое управленческое решение оказывает влияние на изменение элементов системы управления, а также на особенности организационной среды предприятия. Данное мнение поддерживается и И.В. Грошевым, предлагающим следующее определение: «Культура организации, ярко выраженная или скрытая абсолютно во всех организациях, является тем контекстом, фундаментом, который определяет приемлемость других управленческих концепций в отношении организации, т.е. при осуществлении того или иного управляющего воздействия, происходит неизбежное столкновение с культурой организации, которая оказывает влияние на способ применения любой из управленческих концепций» [4,с.56].

Позиционирование понятий организационной, корпоративной и предпринимательской культуры представлено в таблице 1 [21, с.24].

Имеющиеся разногласия в интерпретации представленных в таблице 1 понятий носят скорее академический характер. В практической деятельности сопоставление понятий организационной, корпоративной и предпринимательской культуры приводит к их смешению.

Таблица 1

**Сравнение понятий организационной, корпоративной и предпринимательской культуры**

Параметры сравнения	Организационная культура	Корпоративная культура	Предпринимательская культура
Объект анализа	Локальная отраслевая организация	Многопрофильная компания Международная корпорация	Организация как субъект хозяйствования
Концептуальный диапазон	На уровне отдельной организации	На уровне корпорации	В масштабах страны
Содержание	Общее	Частное, не типичное для всех организаций	Описывает особенности культуры организации с точки зрения специфических, исторически обусловленных условий
Источник возникновения	Руководитель	Совет директоров	Руководитель - собственник
Уровень анализа	Макро	Мезо	Микро
Доминирующая институциональная ценность	Повышение качества Ресурсосбережение Расширение рынка Оргтехническое развитие производства Развитие личности	Повышение качеств; Ресурсосбережение Расширение рынка Оргтехническое развитие производства Развитие личности	Повышение качества Ресурсосбережение Расширение рынка Оргтехническое развитие производства Развитие личности
Ситуация, иллюстрирующая актуальность проблемы организационной культуры	Несоответствие структуры, стратегии и культуры организации	Слияние, поглощение одних предприятий другими Создание и функционирование зарубежных фирм на российском рынке	Стремительное развитие предприятий новых сфер бизнеса
Оказываемое влияние	Элементы организации и ее персонал	Взаимодействие между партнерами по бизнесу	Процесс общения деловых партнеров Организация бизнеса деловых партнеров

В организации, где индивиды добровольно объединяются для достижения общими усилиями общеорганизационных и вместе с тем личных целей, существуют многочисленные правила, нормы, предписания (в том числе письменные и устные, организационные и групповые), без которых нет возможности достичь совместных результатов. Выполнение действующих правил предполагает вероятность эффективной совместной деятельности,



приводящей к положительным организационным результатам. В свою очередь, их пренебрежение, естественно, способствует сбоем в деятельности предприятия, вредит ему. В целом существует множество определений организационной культуры. Несмотря на большое разнообразие определений и толкований организационной культуры, большинством исследователей отмечается ряд общих моментов. Так, в большинстве определений авторами выделяются:

- образцы базовых предположений, которых придерживаются сотрудники предприятия в своем поведении и действиях. Эти предположения обусловлены особенностями видения индивидом окружающей среды и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.).
- ценности, которых придерживаются сотрудники. Ценности служат ориентиром для людей в том, какое поведение является допустимым или недопустимым. Они помогают сотрудникам понять то, каким образом они должны действовать в конкретных ситуациях;
- символика, посредством которой ценности воспринимаются сотрудниками предприятия [7, с.56].

Основные типы организационной культуры были предложены К.Камероном и Р. Куинном (таблица 2) [7, с.56].

Таблица 2

**Описание типов культур Кима Камерона и Роберта Куинна**

Клановая культура	Адхотическая культура
<p>Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Предприятия имеют общие черты с большими семьями благодаря преданности и традициям. Организацией придается большое значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату</p>	<p>Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Подчеркнута первостепенная необходимость деятельности. В долгосрочной перспективе предприятие делает акцент на росте и приобретении новых ресурсов</p>

Иерархическая культура	Рыночная культура
<p>Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Организация объединяется посредством формальных правил и официальной политики. Долгосрочные заботы предприятия заключаются в обеспечении стабильности и высокого уровня рентабельности деятельности</p>	<p>Организация ориентирована на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленных задач. Сотрудники отличаются целеустремленностью и соперничают друг с другом. Организация связана воедино благодаря стремлению побеждать. Важным является конкурентное ценообразование и лидерство на рынке</p>

Сущность и содержание понятия «организационная культура» раскрываются через ее функции. Реализация первой функции происходит посредством набора ценностей, что способствует лучшему взаимодействию предприятия с внешней средой; менеджментом предприятия декларируется миссия, цели, выбранная стратегия и др. Вторая функция направлена на взаимоотношения внутри предприятия, на создание духа сотрудничества, взаимопомощи, совместных норм и ценностных ориентаций, системы поощрений и наказаний сотрудников [7, с.57].

Таким образом, организационной культурой выполняются в жизни предприятия следующие важные функции:

- помощь в формулировании миссии организации и выборе стратегии ее реализации;
- помощь в правильном реагировании на вызовы внешней среды, удовлетворении запросов клиентов и партнеров, построении отношений с конкурентами;
- формулирование представлений о любом человеке с позиции его соответствия или несоответствия культуре предприятия;
- помощь в установлении обоснованных с точки зрения требований внешней среды к качеству выпускаемой продукции или оказываемых услуг, критериев и показателей эффективности деятельности предприятия;
- формирование имиджа предприятия;
- создание ощущения общности у членов предприятия;

- усиление вовлеченности в дела предприятия и преданность ему;
- усиление социальной стабильности предприятия;
- помощь в формировании поведения, целесообразного с точки зрения данного предприятия;
- создание социального и психологического комфорта;
- привлечение посетителей, клиентов;
- помощь в более успешном ведении дел с партнерами [12, с.88].

Организационная культура является сложным образованием, включающим в себя множество элементов, имеющих различную природу. Для описания и идентификации культуры конкретного предприятия, не нужно оценивать их все. Достаточной является оценка наиболее существенных с точки зрения оргкультуры элементов. Исследователями предлагаются различные наборы данных элементов, т.е. имеет место чисто субъективный подход к отбору критериев оценки организационной культуры. Например, С.П. Робинс полагает, что при оценке организационной культуры необходимо учитывать следующие характеристики:

- степень ответственности, свободы и независимости сотрудников организации;
- степень риска, т.е. готовность сотрудников организации пойти на риск;
- наличие четких целей на предприятии и ожидаемых результатов их достижения;
- согласованность действий сотрудников организации в подразделениях и подразделениях между собой;
- наличие управленческой поддержки сотрудникам со стороны управленческих служб;
- характер контроля, который применяется на предприятии;
- степень идентификации сотрудников с предприятием;
- применяемую систему вознаграждений;
- наличие конфликтов;
- используемые на предприятии модели взаимодействия [23, с.94].

А.Ф. Харрис, Р. Моран при характеристике организационной культуры рекомендуют оценивать следующие ее элементы:

- характер организационного поведения людей, культивируемого предприятием;
- характер коммуникационной системы и особенностей языка общения (типы коммуникаций - устные, письменные, невербальные, особенности жаргона, аббревиатуры, жесты);
- внешний вид, одежда (униформа или свободный стиль одежды, имеется ли деловой стиль и т.д.);
- питание сотрудников предприятия;
- обычаи и традиции;
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у сотрудников предприятия, соблюдение временного распорядка и поощрение за это и т.д.);
- взаимоотношение людей в зависимости от возраста и пола, статуса и власти, мудрости и интеллекта, опыта и знаний, ранга и протокола, религии и гражданства и т.п., степени формализации отношений, получаемой поддержки;
- ценности и нормы;
- веру во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в собственные силы, во взаимопомощь, в этичность поведения, в справедливость и т.п., отношение к коллегам, клиентам, конкурентам, к проявлению зла и насилия, агрессии и т.п., влияние религии и морали);
- процесс развития работника и научение (бездумный или осознанный подход к выполнению работы, преимущество интеллекта или силы, процедура информирования работников, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях);
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы,

привычки, оценка работы и вознаграждение, отношение «человек-машина», индивидуальная или групповая работа, продвижение по службе) [24, с.55].

Все элементы организационной культуры, в независимости от того, относятся ли они к числу наиболее значимых или нет, можно сгруппировать по различным критериям. Наиболее известна классификация, предложенная Э. Шейном, которая дает представление об организационной культуре в вертикальном разрезе. По мнению данного исследователя, для любой организационной культуры характерно наличие трех можно уровней: поверхностного, подповерхностного и глубинного [23, с.46].

Поверхностный уровень включает элементы организационной культуры, воспринимаемые всеми органами чувств: зрения, слуха и обоняния. К ним относятся, например, собственно здание организации и его архитектурные особенности; рабочие помещения и их интерьер; портреты, лозунги на стенах; комната отдыха, буфет, столовая; выставочные залы, музей, часовня; туалеты; символика предприятия; язык общения; форма одежды сотрудников; обычаи, ритуалы, традиции и др.

На подповерхностном уровне находятся поставленные организацией цели, ее философия, ценности и верования.

В глубинном уровне находятся базовые предположения, имеющие скрытый характер. С их помощью происходит формирование отношения сотрудников к работе, к коллегам, к руководителям, к чужому мнению, к несправедливости и т.д. Для проникновения на данный уровень организационной культуры, необходимо достаточно глубоко дешифровать культурные представления работников, затрагивающие их базовые представления о смысле жизни, о счастье, о возможностях побеждать зло и т.д. [23, с.47]

Элементы поверхностного уровня организационной культуры являются отражением объективно существующей культуры организации, а подповерхностного и глубинного - субъективной культуры, т.к. данная часть культуры осознана и зависит от желания сотрудников организации.

## **1.2 Особенности формирования и проблемы развития организационной культуры предприятий**

Выделяют два пути формирования организационной культуры: стихийный и целенаправленный.

Стихийный процесс формирования организационной культуры происходит в том случае, когда руководитель предприятия или незнаком с социальным феноменом «организационная культура», или знает о нем, но не придает ему существенной значимости. В данном случае организационная культура складывается случайным образом. Что-то сохраняется от предыдущих традиций, что-то привносится в организацию новыми сотрудниками, что-то берется на вооружение после просмотра фильмов, прочтения книг и т.д. Формирование организационной культуры данным способом не исключает появление культуры, которая в будущем будет способствовать объединению сотрудников вокруг ценностей предприятия, их сплочению и т.д. Однако более вероятно при стихийном подходе формирования организационной культуры возникновение иной культуры, которая может затруднять решение производственных задач, способствовать разъединению людей, их конфронтации и т.д. [20, с.104]

Целенаправленное формирование организационной культуры возможно при осознанном подходе к данному процессу. В данном случае в зависимости от состояния имеющейся оргкультуры возможно наличие трех вариантов:

- 1) поддержание сложившейся к данному времени культуры,
- 2) формирование относительно новых или принципиально отличных от предыдущих элементов культуры;
- 3) объединение двух предыдущих вариантов, когда какие-то элементы в организационной культуре будут поддерживаться, а какие-то заново формироваться.

Для того, чтобы формирование организационной культуры принесло желаемые результаты, необходимо осуществить ряд взаимосвязанных

мероприятий. Выполнение их в заданной логической последовательности, можно рассматривать как этапы формирования организационной культуры:

- разработка миссии организации, определение основных ее целей и ценностей (стратегий);
- исследование имеющейся организационной культуры и определение степени ее соответствия разработанной миссии и желаемым ценностям;
- разработка организационных мероприятий, которые будут направлены на формирование или закрепление желаемых ценностей;
- целенаправленное воздействие на организационную культуру с целью ликвидации негативных, поддержания имеющихся позитивных и формирования желаемых ценностей;
- оценка успешности воздействия на организационную культуру и внесение необходимых коррективов [20, с.105].

На формирование организационной культуры оказывают влияние:

- поведение руководителя. Сотрудниками наилучшим образом усваиваются новые для себя образцы поведения через процесс подражания. Руководитель должен быть примером такого отношения к делу, которое следует закреплять и развивать у подчиненных;
- кодексы делового поведения. В данных кодексах, которые имеются также кодексами чести, излагаются основные требования, которые предъявляются организацией к сотруднику;
- заявления, призывы, лозунги. Для закрепления у сотрудников желаемых ценностей и образцов поведения большую роль имеет обращение не только к их разуму, но и к чувствам, эмоциям;
- постоянное внимание руководителей к тем или иным аспектам деятельности работников предприятия;
- издание буклета об организации, содержащего информацию об ее истории, а также основные легенды о ней, о ее старых сотрудниках;
- обучение, тренировка и воспитание;

- система стимулирования. Применяемые на предприятии стимулы необходимо привязывать к культивируемым в организации ценностям. В таком случае их пропаганда будет подкрепляться стимулированием, что позволит каждому сотруднику иметь объективное представление о значимости тех или иных ценностей для организации;
- принятие на работу, продвижение и увольнение. Критерии, согласно которым происходит прием на работу, продвижение и увольнение, быстро становятся известными сотрудникам организации, и последние становятся вынужденными действовать в соответствии с ними, постепенно «впитывая» в себя организационные ценности. В ряде зарубежных организаций в службах управления персоналом создаются специальные подразделения, задачей которых является оценка кандидатов при приеме на работу в организации по соответствию их индивидуальной культуры организационной культуре, приобщение к ней принятых сотрудников и дальнейшее ее развитие, включение в нее новых ценностей, созвучных современным социально-политическим, экономическим и культурным реалиям [14, с.78];
- организация музея. Музей, включающий экспонаты, являющиеся отражением истории возникновения и развития предприятия, помогает молодым сотрудникам ознакомиться с теми, кто стоял у истоков организации, получить представления об ее истории, почувствовать ее дух и таким образом ощутить ответственность на себе как преемнике традиций, заложенных ранее;
- ритуалы. Ритуалы - это система обрядов, стандартных и повторяющихся мероприятий, которые проводятся организацией по какому-либо поводу с целью оказать влияние на поведение всех членов организации;
- учреждение дня организации. Как правило, в качестве дня организации следует считать дату подписания документа об ее создании, хотя можно выбрать и какую-то другую. Главным здесь является празднование этого дня. Большую значимость имеет приглашение членов семей для участия в торжественном заседании, именитых гостей, оглашение поздравительных



телеграмм, вручение подарков и т.д. Если работники организации будут испытывать радость от принадлежности к ней, то данное ощущение будет способствовать усилению привязанности к организации, повышению ответственности сотрудников;

- периодическая печать. Издавать собственную газету с регулярной периодичностью по силам только крупным организациям. Благодаря данным газетам обеспечивается регулярное информирование сотрудников о жизни организации, об имеющихся проблемах, достижениях и т.д. Газеты обеспечивают преемственность поколений, активизируют деятельность сотрудников, способствуют воспитанию коллективизма;

- расширение ассортимента услуг, оказываемых различными службами организации своим сотрудникам. В данном случае имеются в виду юридические, информационные, технические, транспортные, бытовые, культурные и иные услуги, которые организации могут оказывать своим сотрудникам собственными силами на безвозмездной основе или за небольшую плату;

- символика, включающая абстрактные символы и материальные. С помощью абстрактных символов организация стремится быть узнаваемой среди многих других, без объяснения на словах, кто она и чем занимается. Абстрактные символы применяются при выпуске рекламных материалов, сувениров, брошюр и т.д. При помощи материальных символов организация стремится показать свое могущество, собственные возможности. Примером таких символов можно считать хорошо оборудованную парковку для автомобилей работников предприятия, престижную меблировку офисов, стиль одежды, спортивные комплексы и т.д. [14, с.79]

Формирование и поддержание высокого уровня организационной культуры оказывает положительное воздействие на рост производительности в организации, что достигается:

1. Ощущением идентичности и восприятием ценностей предприятия, что повышает целеустремленность и настойчивость его сотрудников в выполнении своих задач.

2. Наличием неформальных правил, направленных на упорядочивание организационной деятельности и устранение несогласованности и разнонаправленности действий, создания экономии времени в каждой хозяйственной ситуации [12, с.70].

Сильная организационная культура, обладающая способностью эффективного замещения формальных механизмов, позволяет предприятию не использовать чрезмерное усложнение формальной структуры и увеличить поток официальной информации и распоряжений. Это способствует экономии на издержках управления в организации, т.к. многие элементы культуры для собственного воспроизводства не требуют специальных усилий и инвестиций.

Благодаря наличию организационной культуры облегчается взаимное приспособление сотрудников к организации и организации к сотруднику. Организационная культура позволяет новым сотрудникам с наибольшей эффективностью «вписаться» в хозяйственную систему и способ человеческих взаимодействий, который характерен для данного предприятия.

Организационная культура обладает образовательным, воспитательным эффектом. Многие предприятия имеют общие черты с большими семьями, поэтому управляющим следует заботиться о подготовке и образовании своих сотрудников. Результат таких усилий проявляется в увеличении «человеческого капитала», то есть приращении знаний и навыков сотрудников, которые предприятие может применять для достижения собственных целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в ее распоряжении [12, с.71].

В связи с тем, что организационная культура находит воплощение в результатах хозяйственной деятельности - экономических благах, то организационная культура, способствуя более внимательному и серьезному

отношению к работе, приводит к повышению качества товаров и услуг, предлагаемых предприятием.

Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах организационной культуры и в системе ценностей предприятия, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений организации с потенциальными клиентами.

В целом выделяют два пути влияния организационной культуры на жизнь организации.

Первый - культура и поведение взаимно влияют друг на друга.

Второй - культура влияет не столько на то, что сотрудники делают, сколько на то, как они это делают [12, с.72].

Организационная культура - это мощный инструмент лидерства, который следует использовать руководителям всех предприятий.

Организационная культура представляет собой сложившийся стиль деятельности, отношений и атмосферы в организации, которые закреплены в стандартах работы, ценностях и целях, преследуемые сотрудниками. Она находит проявление в формах поведения сотрудников предприятия стиле взаимоотношений, во взаимных ожиданиях рядовых сотрудников и руководства.

По мнению некоторых исследователей, к наиболее серьезным проблемам следует отнести и отсутствие четкой и ясно сформулированной миссии организации и целенаправленных действий по формированию и развитию культуры предприятия.

Отсутствие миссии приводит к тому, что руководство не может внятно объяснить ни сотрудникам, ни потребителям, основную цель существования организации, что оказывает отрицательное влияние на имидж малого предприятия.

Кроме того, это способствует возникновению сложностей в процесс планирования и организации коммуникационного процесса.

В свою очередь, спонтанное формирование организационной культуры наиболее часто оказывается не только неэффективным, но может причинять вред деятельности предприятия. В ней присутствуют контркультуры, она может идти вразрез с политикой руководства, способствовать формированию негативных ценностей и норм поведения работников. Кроме того, при попытке управления организационной культурой руководители могут столкнуться с мощным противодействием со стороны сотрудников [12, с.73].

Еще одну группу проблем составляет отсутствие конкурентоспособных систем набора, отбора и развития персонала. Очень часто на малых предприятиях в качестве основного метода найма персонала выступает отбор по степени родства или знакомства. При этом совершенно не учитываются квалификация, знания, умения, навыки и опыт работы будущего сотрудника.

Часто руководителями малых предприятий не уделяется должного внимания и повышению собственной квалификации, т.к. они считают расходы на развитие персонала и своего собственного профессионализма неоправданными.

С точки зрения авторов, в качестве одного из основных методов решения перечисленных проблем малого бизнеса можно назвать формирование сильной, высокой организационной культуры, т.к. в на малых предприятиях, иногда лишь благодаря скоординированным действиям команды профессионалов, можно достичь качественного удовлетворения потребностей клиентов а, соответственно, и повысить эффективность функционирования предприятия [15, с.353].

Таким образом, процесс формирования организационной культуры на предприятиях любого размера не должен происходить стихийно. Следует с большим внимание м относиться к целенаправленному формированию организационной культуры, что в будущем будет иметь положительный эффект в виде достижения поставленных предприятием целей.

### **1.3 Влияние девиантного поведения на эффективность деятельности предприятия**

Известно, что без наличия организационной культуры как элемента внутренней среды невозможно представить себе сколько-нибудь здоровое существование и тем более процветание какой-либо организации. Важно чтобы ценности и поведенческие нормы, установки и мотивы поведения сотрудников разделялись организацией и соответствовали ее философии и идеологии.

Но иногда нормы поведения сотрудников не укладываются в законы организации. Появляется отклоняющееся поведение и это влияет на деятельность организации, поэтому проблема девиантного поведения личности в организации является актуальной.

В менеджменте термин «девиация» обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. Сюда можно отнести воровство и обман на всех уровнях, кража рабочего времени, уклонения, избегания налогов, подделки ведомостей заработной платы, саботажа и так далее. Таким образом, девиантное поведение – это любое поведение, официально не одобряемое руководством организации и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям. Надо заметить, что это явление имеет довольно длительную историю – от Египта времени фараонов через период классической Древней Греции и до сегодняшнего дня [12, с.89].

Попытки объяснить отклонения в поведении с точки зрения психологии основываются на выявлении наклонностей, присущих определенному психологическому типу личности, и ее способностям увлекать этим других. Однако, более плодотворными представляются ситуационные объяснения, для которых условия рабочего места исследуются в социальном контексте.

Нормы, признаваемые различными группами населения, отличаются большим разнообразием. Нормы реально действующие, формально

существующие и необходимые для успешного функционирования экономики часто не совпадают и во многих случаях противоречат друг другу. Появление девиантных форм поведения в таких условиях неизбежно.

Как экономические преступления, так и взяточничество являются лишь одним из видов девиантного поведения работников организаций, а проблема предупреждения девиантных видов поведения работников актуальна для организаций любых форм собственности.

Можно также сказать, что даже в условиях более пристального и длительного изучения девиантного поведения персонала данная проблема стоит

Например, в соединенных штатах Америки потери, возникающие вследствие только одного из видов такого поведения - растрат, совершаемых наемными работниками, составляют от 20 до 40 миллиардов долларов ежегодно, а общий ежегодный ущерб от мошенничеств оценивается на сумму от 60 до 200 миллиардов долларов. 30% всех случаев краха бизнесменов вызваны преступлениями со стороны «белых воротничков». Данные из области розничной торговли свидетельствуют, что магазинные кражи составляют 30%, тогда как мошенничество со стороны персонала - 70% всех случаев[12, с.90].

Результаты проведенного нами исследования, направленного на апробацию методики выявления аспектов общественного мнения, имеющих отношение к факторам внутриорганизационного мошенничества показывают, что 38,82% респондентов склонны совершить мошенничество в отношении своего работодателя в ситуации, характеризующейся наличием острой потребности в деньгах и низкой вероятностью раскрытия. Таким образом, результаты данного опроса на примере одного из видов девиантного поведения персонала свидетельствуют о важности разработки антидевиантных мероприятий, снижающих вероятность безнаказанного нарушения норм, выявляющих мотивы девиантного поведения,

способствующих удовлетворению потребностей работников нормативным путем.

Одним из наиболее опасных для интересов организации видов девиантного поведения персонала является внутриорганизационное мошенничество, которое способно не только повлечь за собой значительные материальные потери, но и крайне негативно повлиять на имидж организации. Внутриорганизационное мошенничество является деструктивным видом трудового поведения, носящим противоправный характер, индивидуально целевым по своей сути и заключающимся в использовании равнозначных возможностей, предоставляемых работнику в связи с его служебным положением, должностью для незаконного получения материальных выгод, указания ложных результатов своей либо чужой работы, либо под давлением других лиц.

## **ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ДЕВИАНТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

### **2.1 Разработка мероприятий по снижению девиантности организационного поведения и эффективному управлению конфликтами в организации**

Для предупреждения деструктивных девиаций работников организаций должен быть применен антидевиантный подход к управлению персоналом. Антидевиантный подход к управлению персоналом должен быть реализован в рамках системного подхода, мероприятия по предупреждению девиантного поведения работников организации осуществляются руководством организации совместно со службой управления персоналом, службой безопасности, отделом внутреннего контроля. Определение антидевиантного подхода сформулировано с учетом аспектов управления персоналом, на которых данный подход делает акцент. Антидевиантный подход к управлению персоналом можно определить как совокупность способов, приемов, направленных на рассмотрение всех процессов, составляющих элементов управления персоналом с точки зрения соответствия этих процессов нормам либо их отклонения от норм, сбор информации о фактах, факторах, субъектах девиантного поведения, а также воздействию на поведение работников организации с целью предупреждения видов такого поведения, отклоняющихся от формулируемых владельцами предприятия (организации) или общепринятых в данном обществе норм. Управление персоналом с позиций антидевиантного подхода должно включать в себя следующие элементы: выявление действующих норм; оценка их приемлемости, желательности, конструктивности; выяснение наиболее характерных видов девиантного поведения для отдельных профессионально квалификационных и социальных групп персонала; выделение фгистгоров,



способствующих возникновению девиантных видов поведения персонала; принятие мер по вытеснению, нейтрализации деструктивных норм; выработка оптимальных с точки зрения субъекта управления персоналом норм; информирование персонала об изменениях в нормах; введение адекватных желательным нормам положительных и отрицательных санкций; принятие мер, призванных помочь интериоризации желательных норм работниками организации; контроль соблюдения желательных норм; отслеживание нормативных изменений, вводимых лицами, или группами, не входящими в состав руководства данной организации [15, с.354].

В процессе анализа специфики предмета исследования сделан вывод о преобладающем значении объективных способов получения информации, к которым, например, относятся: анализ результатов работы отдельного сотрудника или подразделения и сравнение их с максимально возможными; расчет нормативов расхода материалов, горючего и сравнение с ними реальных расходов; статистика хищений; гласное и негласное наблюдение за процессом общения работников с клиентами и поставщиками; медицинское обследование работников с целью выявления таких заболеваний, как алкоголизм, наркомания, а также болезней, требующих дорогостоящего лечения; использование баз (банков) данных правоохранительных органов, бирж, торговых палат, профессиональных ассоциаций, других организаций. При выборе как способов получения информации, так и антидевиантных мероприятий следует учитывать не только соотношение затрат на их реализацию с ценностью получаемых результатов или с размером предотвращаемых убытков, но и возможное негативное воздействие предпринимаемых субъектом управления персоналом действий на отношение работников к организации, ее репутацию во внешней среде.

Важным элементом антидевиантного подхода к управлению персоналом является анализ факторов данного вида поведения работников. Факторы девиантного поведения персонала организаций целесообразно подразделять на 9 основных групп. В зависимости от того, может ли субъект

управления персоналом оказывать влияние на эти факторы, выделены группы, на которые можно оказывать прямое влияние (управлять ими); факторы, на которые можно оказывать косвенное влияние; и факторы, недоступные для влияния со стороны субъекта управления персоналом.

Вышеупомянутые три группы факторов разбиты каждая на три подгруппы, к первой из которых отнесены факторы, связанные с содержанием норм; ко второй - факторы, связанные с системой контроля за соблюдением норм; к третьей - факторы, влияющие на мотивацию девиантного поведения персонала. В процессе принятия управленческих решений все упомянутые группы факторов должны находиться в сфере внимания субъекта управления, но наибольшее внимание следует уделять доступным для прямого влияния факторам, поскольку они позволяют корректировать ситуацию, складывающуюся в организации. На основе анализа данной группы факторов следует реализовывать систему антидевиантных мероприятий, которые на уровне организации подразделяются на три группы, состоящие, соответственно, из разработки правил поведения работников организации, организация системы контроля соблюдения правил и организации мониторинга мотивации девиантного поведения персонала, а также использования результатов такого мониторинга.

В процессе диагностики проблем организационной культуры предприятия было выявлено, что как правило на современных предприятиях преимущественно сформировалась бюрократическая организационная культура, которая в перспективе может перейти в клановую или рыночную.

Для современных организаций в современных условиях наиболее предпочтительной будет развитие рыночных составляющих организационной культуры с ориентацией на повышение конкурентоспособности. В тоже время, одним из факторов снижения конкурентоспособности современных организаций является недостаточное внимание к кадровому потенциалу сотрудников предприятия.

По мнению И.В. Щедриной, П.Н. Александренко, О.И. Неборского в современных условиях для предприятий сферы услуг важным является формирование инновационной организационной структуры, обеспечивающей высокий уровень конкурентоспособности. Одним из направлений развития такой культуры авторами предлагается создание системы девиантного поведения на основе компетенций [14, с.56].

Для оценки профессиональных компетенций современных организаций специалистами [14, с.56] была разработана модель компетенций с учетом специфики деятельности предприятия (таблица 3).

Оценку следует производить по 100-бальной шкале. При этом необходимо производить оценку как самостоятельно сотрудником (самооценку), так и его непосредственным руководителем. Затем необходимо определить отклонение полученных оценок от медианы. Сравнение полученных данных позволит сделать вывод о соответствии уровня девиантности исследуемого сотрудника.

Таблица 3

**Модель оценки уровня девиантности сотрудников современного предприятия**

Блок	Содержание блока	Значимость (из 100 баллов)
1. Базовые компетенции сотрудника	1.1. Умение работать на компьютере 1.2. Знание законов, нормативно-правовой базы, регулирующей операции с недвижимостью 1.3. Знание основ экономики 1.4. Деятельность в интересах компании 1.5. Личная мотивация и отношение к работе	20
2. Лидерские качества	2.1. Умение мотивировать, убеждать 2.2. Умение вести деловые переговоры 2.3. Лидерство и авторитет 2.4. Потребность в высокой оценке собственных достижений	10
3. Организация команды	2.1. Обучение коллег 2.2. Делегирование задач и полномочий 2.3. Работа в команде 2.4. Умение передавать знания 2.5. Умение донести задачу 2.6. Содействие позитивным отношениям в коллективе 2.7. Выполнение норм и правил	10
4. Системное мышление	4.1. Умение схематизировать и кратко излагать суть 4.2. Умение планировать решение 4.3. Умение видеть процесс и управлять им	5

	4.4. Стратегическое мышление 4.5. Способность к аналитическому мышлению	
5. Инновационные качества	5.1. Творческое мышление 5.2. Умение нестандартно мыслить 5.3. Проявление интереса к самостоятельному изучению передового опыта в сфере управления бизнесом	8
6. Ответственность	6.1. Понимание ответственности за действия 6.2. Личная ответственность за поступки и действия	15
7. Саморазвитие	7.1. Обучаемость 7.2. Стремление к повышению квалификации 7.3. Способность воспринимать новую информацию	7
8. Социальная компетентность	8.1. Умение взаимодействовать в коллективе 8.2. Опрятность 8.3. Коммуникабельность 8.4. Авторитет коллег 8.5. Организаторские способности	10
9. Результативность работы	9.1. Общие высокие результаты работы 9.2. Способность делать больше 9.3. Доверие коллег к своему труду	15

Результаты оценки одного из сотрудников исследуемой в качестве примера организации по представленной модели, приведены в таблице 4.

Таблица 4

**Итоговый профиль оценки уровня девиантности сотрудника на предприятии**

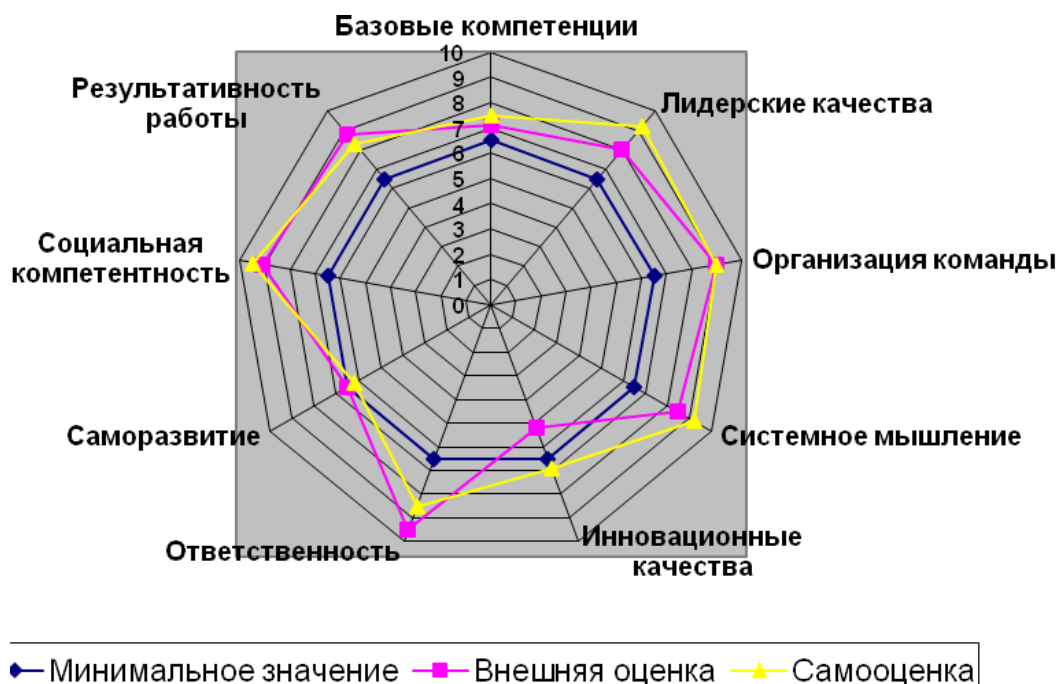
Блок компетенций	Ваша самооценка	Оценка Вас руководителем	Отклонение, +/-
1. Базовые компетенции	75	71	-4
2. Лидерские качества	92	80	-12
3. Организация команды	90	90	0
4. Системное мышление	92	85	-7
5. Инновационные качества	69	52	- 17
6. Ответственность	85	95	+10
7. Саморазвитие	62	65	+3
8. Социальная компетентность	95	91	-4
9. Результативность работы	83	88	+5

Если самооценка оказалась ниже, чем оценка руководителем (положительная разница), значит это является неиспользуемым потенциалом сотрудника, требующим развития и активного использования для достижения еще больших результатов деятельности. Низкие самооценки по всем оцениваемым блокам свидетельствуют о заниженной самооценке личности.

Если самооценка выше, чем внешняя оценка (отрицательная разница), то это свидетельствует либо о завышенной самооценке по данной компетенции; либо о том, что сотрудник не показывает или не проявляет свои знания, умения и навыки на практике в полной мере; либо действительно низкий уровень развития той или иной компетенции, для чего требуется пройти обучение.

Наглядно результаты оценки приведены на диаграмме (рисунок 9). При этом минимально допустимое условное значение равно 65%.

Общее заключение: сотрудник хорошо демонстрирует результаты своей работы, обладает высоким уровнем ответственности и демонстрирует его в работе. Имеет четкое понимание того, что выполняемая работа важна и актуальна.



**Рис. 1. Результаты оценки девиантного поведения сотрудника предприятия**

Эффективные коммуникации и хорошее взаимодействие с коллегами помогают в достижении результатов на работе. В качестве основы эффективной работы можно назвать совместное решение задач и достижение

целей в команде. Обладает хорошим умением выстраивать конструктивные отношения с коллективом. Высокий уровень лидерского потенциала: задачи по управлению людьми и эффективному делегированию заданий не вызывает сложностей.

Достаточно хорошо развито системное мышление, обладает способностью мыслить стратегически. Необходимо показывать собственные творческие способности, демонстрировать готовность принимать нестандартные решения и подходы в работе. Низкий уровень развития инновационных качеств может стать препятствием при работе на руководящих должностях. Возможны сложности с движением по карьерной лестнице. Отставание в саморазвитии может стать препятствием к быстрому росту. В конкуренции с более активными и эффективными сотрудниками, отсутствие саморазвития может стать основным негативным фактором.

Таким образом, применение данной оценочной модели позволяет выявить сильные и слабые стороны профессионализма сотрудников предприятия, определить потенциал их роста. Сотрудники, обладающие наиболее развитыми компетенциями, должны быть привлечены к процессу управления в организации, разработке стратегических решений с учетом их предложений.

Результаты оценки компетенций сотрудников современных предприятий следует учитывать при анализе уровня их девиантного поведения, а также при премировании и депремировании. Рекомендуемая периодичность оценки по данной модели - 1 раз в 6 мес.

целей в команде. Обладает хорошим умением выстраивать конструктивные отношения с коллективом. Высокий уровень лидерского потенциала: задачи по управлению людьми и эффективному делегированию заданий не вызывает сложностей.

Достаточно хорошо развито системное мышление, обладает способностью мыслить стратегически. Необходимо показывать собственные творческие способности, демонстрировать готовность принимать

нестандартные решения и подходы в работе. Низкий уровень развития инновационных качеств может стать препятствием при работе на руководящих должностях. Возможны сложности с движением по карьерной лестнице. Отставание в саморазвитии может стать препятствием к быстрому росту. В конкуренции с более активными и эффективными сотрудниками, отсутствие саморазвития может стать основным негативным фактором.

Таким образом, применение данной оценочной модели позволяет выявить сильные и слабые стороны профессионализма сотрудников предприятия, определить потенциал их роста. Сотрудники, обладающие наиболее развитыми компетенциями, должны быть привлечены к процессу управления в организации, разработке стратегических решений с учетом их предложений.

Результаты оценки компетенций сотрудников современных предприятий следует учитывать при анализе уровня их девиантного поведения, а также при премировании и депремировании. Рекомендуемая периодичность оценки по данной модели - 1 раз в 6 мес.

## **2.2 Повышение лояльности персонала предприятия как основа благоприятного организационного климата**

Для повышения благоприятного организационного климата на предприятии, прежде всего надо понять, что же такое социализация личности. Социализация личности нужна для эффективной адаптации новых сотрудников, для использования их потенциала в дальнейшей работе. Социализация личности – сложный, противоречивый процесс, длящийся на протяжении всей жизни человека. При поступлении на работу человек должен адаптироваться в коллективе, усвоить существующие ценности, принятые в данном коллективе, принять принципы и нормы поведения, изменить индивидуальные установки в случае их несоответствия

организационным. Организационная социализация – это процесс, в рамках которого человек постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного члена.

Существует несколько этапов социализации:

1 этап – предварительная стадия. Человек узнает о работе и организации еще до поступления на работу. Далее выясняются конкретные требования в процессе отбора при поступлении в конкретную организацию.

2 этап- стадия «столкновения». Потенциальный сотрудник реально сравнивает полученную работу со своими ожиданиями.

3 этап- стадия «метаморфоза». Сотрудник приспосабливается к отклонениям, согласовывает ожидания с реальностью.

Вхождение человека в организацию – это непростой и ответственный процесс социализации, от успешности которого зависит дальнейшее развитие как члена организации.

Придя в новый коллектив (организацию) новый сотрудник проходит адаптацию. Если она проходит успешно, то труд сотрудника будет более производительным. Так же для успешного вхождения в коллектив необходимо изучить системы ценностей, правил, норм принятых в данном коллективе. Требуемые знания и информацию новый сотрудник получает наблюдая за поведением сослуживцев, беседуя с ними и руководством, а так же следя за своим поведением.

В периоде адаптации появляются трудности, которые называются «кризисы социализации». В это время у работника появляется состояние тревоги, стресса, сопротивляемости и т.д. Ему хочется быстрее освоить все тонкости профессии. Новому сотруднику необходимо адаптироваться к коллективу. В этой связи перед руководством стоит важная задача-управление и оказание действенной помощи в профессиональной адаптации нового сотрудника.



Появляются такие моменты как:

- трудности вхождения в должность и освоение профессией;
- трудности взаимоотношений с руководством;
- трудности взаимоотношений сослуживцами.

Социализация осуществляется через ряд универсальных механизмов. Они делятся на: традиционный, институциональный, стилизованный, межличностный, рефлексивный. В процессе социализации сотрудника в организации важны все механизмы.

Самая нелегкая проблема на пути организационной социализации это девиантное поведение работников. В менеджменте термин «девиация» обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. К недозволенному поведению можно отнести обман, воровство, кражу польза от которых извлекается за счет других сотрудников, покупателей, клиентов. Американские исследователи подсчитали, что различные формы девиантного поведения сотрудников каждый год наносят убытки компании, в которых они работают на сумму 20 млрд. долларов, 30% всех банкротств случается из-за того, что сотрудники нарушают нормы поведения в организации. У каждого сотрудника существует определенный тип поведения. Он носит объективные и субъективные мотивы.

Существует четыре типа поведения человека в организации:

- первый тип (преданный и дисциплинированный) принимает нормы и ценности поведения организации;
- второй тип (приспособленец) не разделяет ценности организации, но соблюдает нормы и формы этой организации;
- третий тип (оригинал) разделяет ценности организации, но при этом не соответствует ее нормам поведения;
- четвертый тип (бунтарь) не принимает ни нормы поведения, ни ценности организации, все время входит в противоречие с окружением, создает конфликты.

Причины девиации поведения служат индивидуальные особенности человека и причины которые его окружают (общества, политика, напряженность на работе и т.д.)

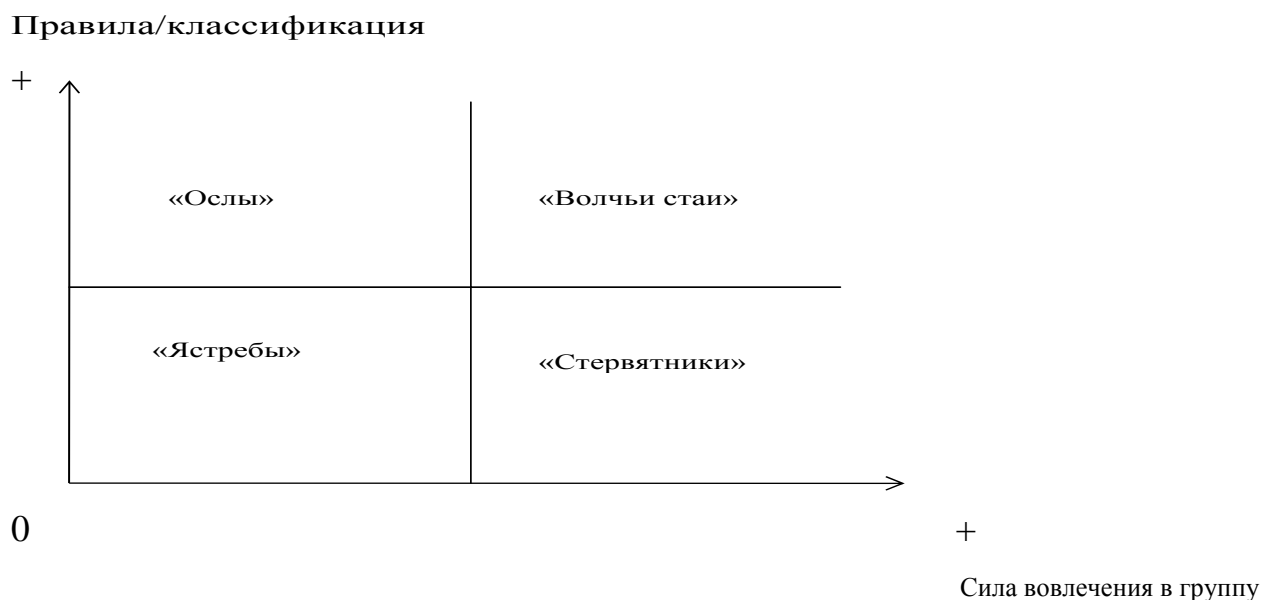
Высокая Социализация	Конформизм	Социальный индивидуализм
	Изоляция	Бунт
Низкая	Низкая	Высокая
	Индивидуализация	

***Рис. 2. Матрица социализации и индивидуализации***

При уровневом подходе в классификации дивиантного поведения существует три вида:

- организационная или административная (работники сознательно уклоняются от норм данной организации) она самая распространенная;
- групповая (от правил уклоняется целая группа);
- индивидуальная (от правил уклоняется один человек по каким-либо своим целям).

Существует четыре обобщающие и простые для понимания культурные прототипы девиантного поведения.



**Рис. 3. Четыре прототипа трудовой культуры в части девиации**

«Ястребы» (слабые правила/классификация обязанностей; слабое вовлечение в группу) – конкурентоспособны, создают свои правила или меняют и в свою пользу, у них есть знания и чутье, достаточно востребована, т.к. у них хорошо развита система связей, склонны переходить к сопернику, забирая с собой ресурсы, включая клиентов компании.

«Ослы» (сильные правила/классификация; слабое вовлечение в группу)- в работе главенствуют правила организации, низкий статус, относительная изолированность друг от друга.

«Волчьи стаи» (сильные правила/классификация; сильное вовлечение в группу) практикуют групповое воровство, используют внутреннюю организацию для наказания и вознаграждения, сильная преданность группе, часто сопротивляются переменам и инновациям.

«Стервятники» слабые правила/классификация; сильное вовлечение в группу)- имеют собственные интересы, но зависят от поддержки группы, в которой работают, изменения в группе не воспринимают враждебно.

Чтобы предотвратить и / или сократить девиантное поведение сотрудников организации необходимо:

1. Совершенствовать систему отбора кандидатов на

вакантные должности;

2. Усилить контроль расхода рабочего времени, а также ввести нормы и сроки выполнения работы;
3. Ввести правила внутреннего трудового распорядка;
4. Обязать работников составлять отчеты о проделанной работе;
5. Ввести правила общения на рабочем месте с коллегами и клиентами;
6. Выборочно проверять результаты работы сотрудников и усилить контроль по конечным результатам;
7. Для решения проблем развития организационного климата на предприятии предлагается [22, с.58]:

- регулярное проведение мероприятий внутреннего PR;

- регулярное проведение комплекса обрядов. Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);

- регулярное проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна, солярия и др.;

- регулярное проведение анонимного анкетирования в целях поиска путей совершенствования организационной культуры предприятия;

- регулярная запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, семинаров, торжественных мероприятий и др.

Мероприятия в области внутреннего PR обладают высокой эффективностью, т.к. они направлены на поддержку и развитие организационной культуры, формирование корпоративных ценностей, принимаемых каждым членом коллектива и задающих ориентиры поведения, нормы общения с клиентами и коллегами.

Внутренний PR следует рассматривать в качестве достаточно эффективного метода формирования и поддержки командного духа,

повышения лояльности сотрудников к предприятию, развития творческой инициативы сотрудников. Благодаря свободному обмену необходимой для работы информацией устанавливается благоприятный психологический климат.

Важным направлением совершенствования системы управления организационным климатом в современной компании является создание улучшенных условий, привилегий для развития персонала. Это может быть достигнуто разработкой новой системы мотивации персонала. При этом особое внимание в кризисных условиях следует уделить нематериальным стимулам.

Нематериальные стимулы способны существенно повлиять на лояльность персонала в положительную сторону, а иногда явится одним из ключевых мотивов работы сотрудников предприятия.

В современной компании предоставление нематериальных благ следует привязать к общей эффективности сотрудников, т.к. следует создать определенный перечень («меню») нематериальных стимулов с возможностью свободного выбора сотрудниками предприятия действительно важных для них опций. Ограничением для выбора будет являться наличие определенных кредитов, получаемых в зависимости от эффективности работы. При этом сотрудник современной компании не должен в обязательном порядке использовать их, а может накопить или обменять на реальные денежные средства. Введенный курс одного виртуального кредита к реальным денежным средствам будет опираться на стоимость затрат на ту или иную опцию и на объем оказанных услуг в денежном выражении. Например, стоимость 1 кредита будет равна 5000 рублей фактического объема оказанных сотрудником услуг, то есть при выполнении плана по предоставлению услуг в размере 50 000 рублей на виртуальном счете сотрудника окажется 10 кредитов.

Опции стимулов для выбора сотрудника можно менять в течение года в зависимости от потребностей и востребованности предлагаемых услуг.

При внедрении системы меню стимулирующих опций необходимо объективно оценить вес каждой опции, а также четко установить предполагаемый срок получения сотрудником требуемого количества виртуальных кредитов, т.к. наиболее желанные потребности должны быть реально достижимы по итогам определенного времени работы или высокого уровня результативности в показателе объема продаж [22, с.59].

Обязательно должна быть предусмотрена возможность обмена накопленных виртуальных кредитов на реальные денежные средства, т.к. это будет справедливым решением и лишит возможности персонал негативно реагировать и выдвигать предположение о ненужности введения виртуальных кредитов.

В качестве примера был разработан следующий вариант: расчет стоимости кредитов должен исходить из расчета стоимости опции, т.е., если абонемент в бассейн «Юбилейный» в г. Смоленск на месяц стоит 1600 рублей, а в меню корпоративной стимуляции он стоит 50 кредитов, то 100 кредитов - это 3200 руб. в реальном выражении. Внутрикorporативный курс обмена кредитов на реальные средства следует сделать несколько невыгодным сотруднику в целях мотивации его на использование корпоративных услуг, а не денежной компенсации. В связи с этим, можно предположить, что 100 кредитов будут равны примерно 2500 руб. Еще одним правилом будет возможность обмена виртуальных кредитов на реальные денежные средства только один раз в год - перед окончанием календарного года. Это будет способствовать снижению рисков финансовой путаницы и позволит сотрудникам компании накапливать виртуальные кредиты.

Предлагаемое меню корпоративной стимуляции персонала компании представлено в таблице 5.

**Меню корпоративной стимуляции персонала компании**

№ п/п	Опция	Стоимость в кредитах
1	Тренажерный зал Vita wellness club (карта на 12 занятий)	60
2	Бассейн «Юбилейный»	50
3	Английский язык 1 год	600
4	Английский язык 6 месяцев	300
5	Занятия для детей сотрудников в детском центре «Bravo» 1 год	450
6	Спа-процедуры в Crystal Beauty and SPA	100
7	Тайский массаж (1 сеанс, 1,5 часа)	100
8	Платная рыбалка 1 день	50
9	Семейная поездка в аквапарк «Лебяжий» в Минск (1 день)	240
10	«Абонемент» на посещение парикмахерской «Гламур» (1 раз в месяц на протяжении года)	500
11	Билеты в кинотеатр на премьеру (3 билета)	50
12	Посещение батутного центра «Космос» (1 раз)	20

Выстроенная подобным образом система мотивации позволит удовлетворять не только материальные потребности сотрудников компании, но и подействует на их социальные потребности. Система корпоративного меню стимуляции воздействует на индивидуальные пожелания и мотивацию к труду всех сотрудников, что повышает заинтересованность их в достижении высоких результатов в работе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Различные формы поведения, связанные с несоблюдением установленных норм, предписаний, дисциплинарных рамок, называются девиантными формами поведения. Разнообразием девиантной формы поведения фиксируется довольно много. При не выполнении норм права можно свидетельствовать о противоправном поведении. Как правило проявления данного поведения обязаны преследоваться по закону. Часто проявляется административно-управленческая форма девиантного поведения в отношении предприятия и стратегических целей: злоупотребление в индивидуальных целях своими обязанностями и полномочиями, несоблюдение прямых обязанностей. Если работник просто не на своем месте, если работник некомпетентен, то его поведение девиантно. Специалисты выделяют эгоистическое, индивидуально-целевое и групповое девиантное поведение (другими словами групповой эгоизм).

Так, например, в России во времена перехода к рыночным условиям мошенничество, как вид девиантного поведения, превратилось в определенный вид игры граждан, предпринимательства, государства (точнее, тех, кто решил, что может представлять его интересы). Одних только финансовых ресурсов, сгинувших в глубинах финансовых пирамид, в различных офшорных зонах, в виде уклонения от налогов, просто украденных при попустительстве работников государства, хватило бы на комплексную модернизацию экономики нашей страны.

Применение антидевиантного подхода к управлению персоналом может значительно повысить эффективность функционирования организаций в результате повышения обоснованности принимаемых субъектом управления персоналом решений, предотвращения нанесения вреда имиджу организации, сокращения возникающих в результате девиантных видов поведения персонала убытков, в том числе связанных с мошенничествами,



хищениями собственности организации, несанкционированного руководством использования работниками ресурсов организации в личных целях, невыполнения работниками своих должностных обязанностей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Валуев С.А. Организационный менеджмент: учебник / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. – М.: Дашков и К, 2012. – 340 с.
2. Ветошкина Т.А. Организационное поведение: Учебное пособие. – Екатеринбург: УГГУ, 2014. – 348 с.
3. Виханский О.С., Наумов О.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Инфра-М, 2013. – 518 с.
4. Грошев И.В. Организационная культура: Учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 288 с.
5. Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 735 с.
6. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. – Томск: ТПУ, 2014. – 416 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
8. Карпов А.В., Скитяева И.М., Волкова Н.В., Ямщиков И.А. Организационная культура: понятие и реальность. – М.: Инст-т психологии РАН, 2012. – 290 с.
9. Карташова Л. В. Организационное поведение. – М: ИНФРА-М, 2015. – 268 с.
10. Коваленко С.В., Юрасова О.И. Влияние корпоративной культуры предприятия на организационную эффективность // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №3. – С. 279-282.
11. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Под ред. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2012. – 96 с.
12. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. – 2-е изд. М.: Дело, 2014. – 208 с.

13. Кравченко В.А., Никифорова В.Г. Оценка влияния организационной культуры на эффективность и конкурентоспособность предприятия // Бизнес Информ. – 2014. – №3. – С. 182-196.
14. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 360 с.
15. Логинова О.Б. Особенности организационной культуры предприятий сферы услуг Санкт-Петербурга и Ленинградской области // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1 (41). – С. 353-356.
16. Лукаш Ю.А. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты. – М.: ФЛИНТА, 2012. – 101 с.
17. Лукаш Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса. – М.: ФЛИНТА, 2012. – 201 с.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 576 с.
19. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Наука, 2013. – 864 с.
20. Негрей А.В. Корпоративная культура как элемент системы управления персоналом // Новый университет. – 2014. – №7-8(41-42). – С.104-107.
21. Ницак Н.Н. Влияние организационной культуры на эффективное функционирование предприятий // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – №33. – С. 23-26.
22. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / перевод с английского под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2014. – 186 с.
23. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфулина, О.Н. Громовой. – СПб: Питер, 2013. – 128 с.
24. Организационное поведение: учебник / Под ред. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Экономистъ, 2013. – 146 с.
25. Смирнова Е.М., Федорова И.М. Корпоративная культура как фактор эффективного функционирования предприятия // Инновационная наука. – 2015. – №7-1. – С. 152-154

26. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2011. – 352 с.
27. Торопова А.В. Формирование и развитие организационной культуры // Инновационная наука. – 2015. – №7-2. – С. 171-173.
28. Халеев А.И. Организационная культура предприятия: основные концепции иностранных исследований // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – №48(12). – С. 4-19.
29. Чепурин П.А. Организационное обеспечение формирования корпоративной стратегии производственного предприятия // Вестник ЮРГТУ. – 2012. – №5. – С. 159-164.
30. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 178 с.
31. Яськов Е.Ф. Теория организации: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.