

- **Тема 16. Організаційна культура як інструмент управління персоналом**
- 1. Поняття організаційної культури
- 2. Зміст організаційної культури
- 3. Формування організаційної культури
- 4. Організаційний клімат

- **1. Поняття організаційної культури.**
- Організаційна (корпоративна) культура – це сукупність внутрішньо організаційних базових норм, правил і принципів взаємовідносин персоналу, які винайшла, відкрила або напрацювала окрема група людей по мірі того як організація навчалася вирішувати проблеми пов'язані з її адаптацією до зовнішнього і внутрішнього середовища, та яка сприймається добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації. Іншими словами це «моральний кодекс

- Зарубіжні і вітчизняні дослідження по проблематиці організаційної культури виділяють ряд ціннісних принципів, характерних для культури процвітаючих фірм:
- орієнтація на дії, досягнення мети;
- постійний контакт із споживачами;

- продуктивність від людини (рядовий персонал розглядається як головне джерело досягнень в області якості і продуктивності);
- простота форм управління, нечисленність управлінського штату;
- одночасне поєднання свободи і жорсткості в управлінні (фірма з'явилася одночасно і централізованою і децентралізованою, поширюючи автономію аж до цехів і груп розробників продукції з одного боку, а з іншого боку) послідовно проводячи жорстку централізовану політику, що стосується цінностей, яким вона прихильна.

- Виділяють два аспекти організаційної культури: об'єктивний і суб'єктивний.
- Об'єктивний аспект зазвичай зв'язується з фізичним оточенням, що створюється в організації (сама будівля, його дизайн, місце розташування, устаткування, меблі, колір і об'єм простору, зручності і ін.).
- Суб'єктивна культура виходить з образів, що розділяються працівником, припущень, віри, очікувань, а також групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами, ролями, що існують поза особою.

- Організаційна культура складається з шести складових:
- 1) філософії, яка задає сенс існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- 2) домінуючих цінностей, на яких базується організація і які відносяться до цілей її існування або засобів їх досягнення;
- 3) норм, що розділяються співробітниками організації і визначальних принципи взаємин в колективі;
- 4) правил, по яких ведеться гра в організації;
- 5) клімату, що існує в організації і виявляється в тому, яка атмосфера в організації і як члени колективу взаємодіють із зовнішнім світом;
- 6) поведінкових ритуалів, що виражаються в

- Зміст організаційної культури
- Конкретна організаційна культура може розглядатися на основі наступних характеристик:
 - - цінностей і норм (певний тип поведінки);
 - - віра в керівництво, успіх, свої сили, справедливість, взаємодопомога, відношення до колег, конкурентів, зла, агресії;
 - - усвідомлення себе і свого місця в організації;
 - - трудової етики і мотивування – відносини до роботи і відповідальності за неї, оцінки роботи і винагород, чистота робочого місця;
 - - процесу розвитку і навчання працівника;
 - - взаємодій між людьми, ступені формалізації відносин, отримуваної підтримки, шляхів вирішення конфліктів;

- - комунікаційної системи і мови спілкування;
- - використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відвертості комунікацій, жаргону, жестикуляції;
- - усвідомлення часу, відносини до нього і його використання – ступені точності і відносності часу у працівників; дотримання тимчасового розпорядку і заохочень за це;
- - зовнішнього вигляду, одягу і уявлення себе на роботі – різноманітності уніформ і спецодягу, ділових стилів;
- - того, що і як їдять люди, звичок і традицій в цій області – організації харчування працівників, зокрема наявність або відсутність спеціальних місць для цього на підприємстві; приносять люди їжу з собою або відвідують кафетерій всередині або поза організацією; дотації харчування; періодичності і тривалості харчування; працівники різних рівнів їдять разом або

- Організаційна культура може бути керована оцінена, проконтрольована.
- Критеріями аналізу організаційної культури є наступні показники:
 - 1) «товщина» організаційної культури;
 - - це відносна величина, що показує питому вагу визначальної організаційної культури підприємства в загальній кількості культур що визнаються членами організації культур;
 - 2) «визнання поглядів» – показник, що характеризує кількість основних положень, норм, ціннісних орієнтацій, традицій і т.д., що абсолютно приймаються всіма членами організації;

- 3) «широта» організаційної культури – величина, що характеризує кількісні відносини членів організації, для яких дана організаційна культура є домінуючою до загальної кількості членів організації;
- 4) «сила» організаційної культури і її вплив на поведінку персоналу (слабку організаційну культуру можна розпізнати на підставі таких ознак, як відсутність ясних уявлень про цінності і загальних переконань щодо того, як можна досягти успіху в певній справі; розповсюдженні безпорадності, пошуку порятунку в постановці короткострокових цілей; відсутність згоди між окремими частинами організації і ін.).

- Методи вивчення оргкультури, що склалися:
- 1) інтерв'ю;
- 2) анкетування;
- 3) вивчення усного фольклору;
- 4) вивчення документів;
- 5) вивчення практики управління, що склалися

- Аналіз організаційної культури припускає:
 - - її ідентифікацію;
 - - визначення її впливу на організаційні складові.
- **Типи організаційної культури.** В літературі можна зустріти різні варіанти класифікації типів організаційної культури:
 - культура орієнтована на завдання
 - «соціальна культура»
 - екстравертна та інтравертна
 - консервативна
 - підприємницька.

- Виділені типи культур характеризуються наступним:
- в праксеологічній культурі визначення цілей, вибір напрямів діяльності розглядається як засіб підвищення економічної ефективності, збільшення прибутку;
- в підприємницькій культурі – підприємницька діяльність є засобом залучення ресурсів для подальшого розвитку;
- в опікунській (патріархальній) культурі засобом досягнення єдності є обговорення, консенсус;
- в бюрократичній культурі єдність забезпечується за рахунок розробки формальних процедур прийняття рішень, оцінки контролю.

- Широкого поширення набуло виділення чотирьох типів організаційних культур:
- авторитарна;
- бюрократична;
- культура, орієнтована на завдання;
- культура, орієнтована на людину.

- **Авторитарна культура** заснована на централізації влади і чіткій структурі підлеглості. Від членів організації очікується безумовне підпорядкування владі вищестоящого керівництва, будь-який опір пригнічується. Від людей очікуються результати і орієнтація на перемогу. Виконавців заохочують або карають на підставі особистих: оцінок керівництва.
- **Бюрократична культура** припускає, що позиція в організації дає певні переваги їх володареві. Для даної культури характерна система формалізованих, чітко структурованих правил, інструкцій і положень щодо самих різних сторін життя організації. Влада, повноваження і відповідальність в цій культурі переважно

- **Культура орієнтована на завдання.** Ця культура характерна для матричних або проектно-орієнтованих організацій. Керівництво розподіляє проекти між різними підрозділами організації, проекти розробляються і реалізуються автономно командами, які набираються з наявного персоналу, часто тільки для виконання конкретного проекту. Цій культурі властиво поєднання в одній команді носіїв різних функцій, різних рівнів компетентності і підпорядкування ієрархічній владі процесу розробки або виконання завдання.
- **Культура, орієнтована на людину.** Людина є ключовою цінністю для організації, яка працює для того, щоб служити інтересам людей. Організації цього типу часто створюються такими фахівцями, як адвокати, архітектори, консультанти. Часто такий тип культури можна знайти усередині великої організації, коли деяка група фахівців має сильну потребу у відстоюванні своїх інтересів або прагне до особистий тип відносин.

- Існують методи підтримка організаційної культури, які виявляються не тільки в найманні потрібних і звільнення непотрібних людей. Це:
- об'єкти і предмети уваги, контролю з боку менеджерів (своїми діями менеджери дають знати працівникам, що є важливим і що від них очікується);
- реакція керівництва на критичні ситуації і організаційні кризи (необхідне глибоке пізнання організаційної культури менеджерами і підлеглими, оскільки кризова ситуація може зажадати від організації посилення існуючої культури або впровадження нових цінностей і норм, що міняють її до певної міри);
- моделювання ролей, навчання і тренування (специфіка організаційної культури засвоюється підпорядкованими через виконання своєї ролі; менеджер сам може демонструвати підлеглим зразки поведінки):

- • критерії визначення винагород і статусів (система нагород і привілеїв, прив'язана до певних зразків поведінки, розставляє для працівників пріоритети, указує на організаційні цінності);
- • критерії ухвалення на роботу, просування і звільнення (один з основних способів підтримки організаційної культури; то, з чого виходить організація, регулюючи кадровий процес, відразу стає відомо її членам по руху співробітників усередині організації);
- • організаційні символи і обрядовість (до обрядів відносять стандартні, такі, що повторюються заходи колективу, що проводяться у встановлений час і по спеціальному приводу для дії на поведінку працівників (приклади обрядів приведені в табл. 8.7); ритуали - система обрядів; дотримання ритуалів, обрядів,

- Існують різні типи обрядів.
- 1. Обряди просування – урочисте вручення дипломів при завершенні базового навчання, перепідготовки і т.п.
- 2. Обряди вивильнення – оголошення з приводу звільнення або пониження на посаді (підтверджують необхідність необхідної поведінки).
- 3. Обряди посилення – конкурси, змагання (указують на цінність правильної поведінки).
- 4. Обряди вирішення конфліктів переговори, прес-конференції, збори (сприяють досягненню компромісу, вводять конфлікт в законні рамки, знижують напруженість в колективі).
- 5. Обряди присвячення – знайомство з історією, виробленими в організації цінностями при прийомі нових працівників (формують відчуття причетності до організації, залучають до цінностей).

- 6. Обряди єднання – прийоми, сумісні обіди за участю вищих керівників.
- 7. Історичні обряди – торжества, пов'язані з ювілейними датами, іншими епохальними подіями в діяльності організації (забезпечують спадкоємність організаційної культури, формує відчуття причетності до організації).
- 8. Іміджеві обряди – урочисті заходи із залученням преси, електронних засобів масової інформації сприяють створенню сприятливого образу організації в навколишньому середовищі.
- З часом і під впливом обставин організаційна культура може зазнати зміни. До їх числа можна віднести: зміна об'єктів, предметів уваги з боку менеджерів і стилю управління кризою або конфліктом, перепрофілювання ролей і зміна фокусу в програмах навчання, вдосконалення критеріїв стимулювання, зміна акцентів в кадровій політиці і організаційної символіки і обрядів.

- При здійсненні перетворень в культурі організації виникає ряд труднощів, що породжуються опором, зміною, що зачіпає глибинний зміст організаційної культури (базові положення вірування, цінності). В цілому ступінь опору трансформаціям в культурі організації пропорційний ступеню їх радикальності і силі переважаючої культури.

- В результаті аналізу організаційної культури можуть бути виявлені наступні, стратегічно важливі критичні ситуації, коли організаційна культура не відповідає функціям структурних підрозділів, функціональному змісту організації, структурі управління, стадії розвитку організації,

- Кожна з критичних ситуацій припускає індивідуальний підхід, складний ряд взаємозв'язаних висновків і рішень..
- Успіх організації передбачає високий ступінь сумісності стратегії і організаційної культури. Щоб досягти цього виділяють наступні підходи:
 - - ігнорується культура, що перешкоджає ефективному виконанню вибраної стратегії;
 - - система управління підстроюється під культуру, що існує в організації. Цей підхід заснований на визнанні наявних бар'єрів, що створюються культурою для виконання бажаної стратегії, і вироблення альтернатив уникання «обходу» цих перепон без внесення серйозних змін до самої стратегії (табл.) робиться спроба змінити культуру відповідно до вибраної стратегії;

- **Організаційний клімат**

- З організаційною культурою нерозривно пов'язано поняття організаційного клімату. Організаційний клімат – це відносно стійкий стан середовища організації, яке виражається в емоціях, настроях і переживаннях членів організації і робить вплив на їх робочу поведінку. Таким чином, організаційний клімат визначається природою людей - організаційними зв'язками і зв'язками керівник-підлеглий. Ці зв'язки визначаються взаємодіями між цілями і завданнями, формальною структурою, стилем керівництва, процесом управління і поведінкою людей.

- **Характерні риси «здорового» організаційного клімату**
- працівники розглядають організаційні цілі як свої власні;
- стиль керівництва адекватний робочим ситуаціям;
- взаємна довіра, увага і підтримка на всіх рівнях організації;
- увага до організації праці і якості робочого життя;
- високий ступінь готовності працівників успішно виконувати складні, перспективні і відповідальні завдання з високими стандартами виконання;
- справедлива система заохочень, визнання заслуг і досягнень;
- можливості для особистого зростання, кар'єри і просування;
- справедливість і чесність у відносинах керівництва з персоналом;
- відкриті канали комунікації і залучення людей до вирішення проблем організації і ухвалення рішень;

- **Поняття організаційної прихильності**
- Як можна перемагти конкурентів? В першу чергу, слід зробити товари і послуги, пропоновані клієнтам, привабливішими, ніж у конкурентів. Цінова політика, розширення асортименту, поліпшення якості і скорочення часу обслуговування клієнтів, забезпечення післяпродажного обслуговування, пільги постійним клієнтам - це тільки частина методів, які можуть бути використані.
- При цьому слід мати на увазі, що пошук і реалізація тих або інших конкурентних переваг - це завдання працівників організації.

- Проте, ця робота дасть свій результат лише в тому випадку, якщо працівники прихильні своїй організації, розділяють її цілі і готові зробити все можливе для її успіху. Спостережливість і винахідливість працівників, зацікавлених в успіху своєї організації, дозволяє їм знаходити все нові і нові засоби для отримання істотних переваг перед конкурентами в боротьбі за споживача. Якщо ж працівника характеризує байдужість, незадоволеність умовами роботи і своїми професійними перспективами, недовіра до керівництва, прагнення знайти інше місце роботи, то від нього важко чекати уваги до клієнтів і активної роботи по пошуку і реалізації заходів, покликаних краще задовольняти запити

- Під організаційною прихильністю, розуміється емоційно позитивне відношення працівника до організації, що передбачає готовність розділяти її цілі і цінності, а також напружено працювати в її інтересах.
- Організаційна прихильність – це психологічне утворення, що включає позитивну оцінку працівником свого перебування в організації, намір діяти на благо цієї організації заради її цілей і зберігати своє членство в ній. Відсутність прихильності виражається у відчуженні

- Рівень організаційної прихильності працівника може варіювати від безумовної відданості, готовності до самовідданої роботи на користь організації до повного відчуження від організації, коли організація використовується лише як засіб для задоволення індивідуальних потреб. В той же час, рівень організаційної прихильності сам робить вплив на сприйняття працівником організаційного середовища і власного перебування в організації, роблячи його сприйнятливішим як до зовнішніх заохочень (зарплата, пільги), так і до психологічних (внутрішня задоволеність роботою,

- **Структура організаційної прихильності**
- У організаційній прихильності можна виділити три основні компоненти:
 - **1. ідентифікація** - усвідомлення організаційних цілей як власних;
 - **2. залученість** - бажання робити особисті зусилля, вносити свій внесок для досягнення мети організації;
 - **3. лояльність** - емоційна прихильність до організації, бажання захищатися її

- Кожний з трьох компонентів прихильності має конкретний психологічний зміст:
- **Ідентифікація** працівників з своєю організацією залежить від того, якою мірою вони:
 - інформовані про положення справ в організації, про перспективи вирішення значущих для них проблем;
 - гордяться самим фактом своєї роботи в даній організації;
 - рахують оцінку старанної і добросовісної праці з боку організації справедливою.

- **Залученість** в роботу організації припускає: Ф готовність, якщо цього вимагають інтереси організації, до додаткових зусиль, не обмежуючись посадовими обов'язками;
- відчуття самоповаги, засноване на задоволеності своїми професійними досягненнями і своєю роботою;
- зацікавленість в досягненні значущих для організації робочих результатів;
- відповідальність за результати своєї

- **Лояльність** по відношенню до організації припускає, що дана робота породжує у працівників:
- задоволеність змістом роботи, що виконується в організації;
- відчуття уваги і турботи з боку організації;
- задоволеність своєю кар'єрою в організації;
- упевненість в доцільності тривалої роботи в даній організації;

- Серед найважливіших переваг, які отримують організації, де керівництву вдається успішно вирішувати задачу підвищення рівня організаційної прихильності персоналу, можуть бути виділені наступні переваги:
- **Продуктивність.** Продуктивність підвищується і якість поліпшується, якщо хороша робота розглядається працівниками як щось само собою зрозуміле. У міру зростання рівня прихильності працівників своєї організації також зменшуються витрати на одиницю продукції і ціна якості.
- **Співпраця.** Люди прихильні загальній меті, коли усвідомлюють, що для загального блага

- ***Вирішення конфліктів.*** Загальні цілі і дух співпраці допомагають працівникам у вирішенні конфліктів. Конфліктів значно менше в командах, що мають загальне бачення. Члени команди рухаються до наміченої мети разом. Нагороди, що отримуються групою, є нагородою і кожному її членові. Конкуренція усередині команди стає нижчою, коли працівники усвідомлюють себе членами єдиної команди.
- ***Комунікація.*** Якщо розглядати проблему прихильності, то в її рамках комунікація і успіх організації опиняються, зв'язані між собою. Ніщо не обмежує прихильність в такому

- ***Негативні наслідки низького рівня прихильності працівників своїй організації***
- Низький рівень прихильності працівників своїй організації має цілий ряд негативних наслідків, серед яких можна виділити наступні:
- погіршення відношення до роботи, низька трудова мораль, робота як-небудь, байдужість до інтересів організації, груповий егоїзм і др.;
- зниження продуктивності і якості праці;

- поява чуток і пліток серед працівників організації;
- • зниження рівня довіри до рішень керівництва;
- пасивність, відсутність ініціативи і творчості, вичікувальна позиція або опір нововведенням;
- небажання працювати в команді;
- зниження ефективності взаємодії між працівниками різних підрозділів;
- • уникнення відповідальності і ризику;
- • зниження здатності організації швидко реагувати на зміни всередині і поза нею

- **Основні джерела організаційної прихильності**
- При розгляді джерел формування прихильності організації їх можна умовно розбити на дві групи:
 - 1) індивідуальні особливості працівників і
 - 2) основні характеристики роботи і робочого середовища

- Серед *індивідуальних характеристик* працівників, що роблять вплив на ступінь їх прихильності організації, найважливішими є наступні:
- ***Мотиви вибору роботи.*** Велику схильність до прояву прихильності мають працівники, яких привертає зміст роботи. Працівники, переважно орієнтовані на заробіток, схильні проявляти нижчий рівень прихильності.
- ***Мотивація праці і трудові цінності.*** Множинність мотивів праці, що визначають відношення до роботи (наприклад, заробіток, інтерес до роботи, гарантована зайнятість, професійні перспективи, можливість самореалізації і ін.) і висока цінність для працівника змісту виконуваної роботи сприяє формуванню у нього

- ***Особливості трудової етики.*** Рівень прихильності вище у працівників, яких характеризує орієнтація на роботу як на основну сферу самореалізації, на працю з повною самовіддачею і готовність приймати на себе відповідальність за робочі результати. Схильність до прояву прихильності нижче у працівників, що сприяють професійну діяльність не більше ніж засобом заробляти гроші, не настроєних викладатися на роботі і що уникають відповідальності.

- **Вік.** Чим старше працівники, тим більшою мірою вони схильні проявляти прихильність своїй організації. При цьому більш старші робочі прихильніші організації з цілого ряду причин, включаючи велику задоволеність своєю роботою, кращу позицію в організації, що дає більше можливостей для обґрунтування доцільності свого знаходження в організації.
- **Стаж.** Стаж роботи часто використовується як показник взаємних зобов'язань працівника і організації. Працівники, що пропрацювали багато років в компанії, скоріше можуть розраховувати на віддачу від неї у вигляді пенсій і різного роду пільг, які як би «прив'язують» їх до організації.

- **Стать.** Жінки частіші, ніж чоловіки, проявляють прихильність організації. Можливо, це пояснюється їх більшою залежністю від зарплати, що отримується в організації, або тим, що для жінок характерні міцніші емоційні зв'язки, що встановлюються з товаришами по роботі. В цілому ж для нашої країни правильніше розглядати зв'язок прихильності з статтю

- ***Рівень освіти.*** Як правило, чим вище освітній рівень працівників, тим нижче їх готовність до прояву прихильності організації. Тенденція до зниження рівня прихильності із зростанням освітнього рівня працівників може бути пов'язана з тим, що освіченіші індивіди мають, вищі очікування, яким організації

- ***Сімейний стан*** також є важливим чинником, що робить вплив на формування прихильності. Дослідження показують, що сімейні працівники прихильніші організації, ніж несімейні. Можливо, це пов'язано з більшою матеріальною залежністю сімейних працівників від

- ***Віддаленість місця проживання від місця роботи.***
Чим далі від місця роботи живе працівник, ніж більше часу йому доводиться витратити на дорогу від будинку до роботи, тим вище його очікування, пов'язані з роботою в організації і тим нижче готовність до прояву прихильності.

- Серед найважливіших **організаційних чинників**, що впливають на прихильність працівників, можна виділити наступні:
- **Можливості, які створені в організації для задоволення основних потреб персоналу** (умови праці, оплата праці, можливості для прояву відповідальності і ініціативи і ін.). Робота, не відповідна потребам і очікуванням працівників, знижує рівень їх прихильності своїй організації.
- **Рівень робочого стресу** - тобто те, в якому ступені робота пов'язана з перевтомою, негативними емоціями, нервовим перенапруженням. Дослідження показують, що чим з великим рівнем робочого стресу пов'язана робота, тим нижче у працівників готовність до прояву прихильності.

- **Ступінь інформованості працівників** про проблеми організації, обізнаність про рішення, що зачіпають їх інтереси. Непоінформованість персоналу з найважливіших питань, пов'язаних з роботою організації, знижує рівень їх довіри до керівництва і негативно впливає на прихильність працівників своїй організації.
- **Ступінь залученості** працівників у вирішення проблем підрозділу і організації в цілому. Відношення до працівників лише як до виконавців, яких не привертають до аналізу проблем підрозділу і компанії, чиєю думкою не цікавляться при визначенні шляхів реалізації вироблених рішень, знижує рівень їх прихильності.

- Найбільш загальні для українських компаній перешкоди на шляху формування організаційної прихильності персоналу:
- **1) Погана інформованість працівників** по широкому колу значущих для них питань, що спричиняє недовіру до керівництва і відчуття несправедливості порядків, існуючих в організації.
- **2) Невирішеність соціальних проблем, соціальна незахищеність працівників** - нечіткість і непослідовність в реалізації соціальних програм, погані перспективи вирішення соціальних проблем персоналу, невпевненість в завтрашньому дні.

- **3) Неєфективна система стимулювання праці** - затримки виплати зарплати, низька зарплата, надмірна різниця в рівні оплати праці між окремими категоріями працівників, відсутність чіткої політики в галузі стимулювання праці, поганий зв'язок оплати праці з робочими показниками, відсутність або недостатнє використання моральних заохочень.
- **4) Недостатня увага керівників до підлеглим і до їх проблем** - необ'єктивність., відсутність рівних і доброзичливих взаємин між керівниками і підлеглими, відсутність належної відповідальності керівників за долю своїх підлеглих, невиконання керівниками своїх обіцянок і зобов'язань перед підлеглими.

- **5) Низький рівень розвитку ділових, моральних і особистих якостей керівника** - байдужість, грубість, неготовність заохочувати добросовісне відношення до роботи, формалізм в роботі з людьми, розбіжність між словом і справою, погані організаторські здібності, нечесність.
- **6) Несприятливі умови праці** - шкідливі або небезпечні умови праці, умови роботи, що створюють перешкоди для ефективної професійної праці, для нормального виконання роботи (простої, незабезпеченість сировиною, матеріалами, поганий стан устаткування і т.п.).

- **7) Відсутність професійної перспективи,** можливостей для зростання і професійної самореалізації - обмеження, що заважають працівникам підвищувати свою кваліфікацію і просуватися по службових сходах, незатребуваність професійних навиків і знань, якими володіють працівники, недостатньо простору для прояву відповідальності, творчості і ініціативи.
- **8) Недоліки в управлінні і в організації робіт** - нечітке планування, неритмічна робота, невідлагоджена система контролю і оцінки робочих показників, практика управління, не орієнтована на пошук невикористаних резервів і збір пропозицій, здатних принести підприємству реальний прибуток, низький рівень організації виробництва.

- **9) Невідповідність кваліфікації працівників складності виконуваної ними роботи** - недостатньо кваліфікації, що не дає належним чином виконати доручену роботу, або рівень кваліфікації, що істотно перевищує вимоги роботи; відсутність необхідних для роботи здібностей, особистих і ділових якостей.
- **10) Поганий моральний клімат в колективі** - байдужість працівників до долі організації, конфлікти в колективі, недовіра до рішень керівництва, чутки, плітки, які змінюють достовірну

- Перешкоди на шляху підвищення рівня прихильності персоналу своїй організації можуть бути виявлені різними способами: організація може провести опитування персоналу власними силами; для вирішення цього завдання можуть бути запрошені зовнішні консультанти; може бути проведений мозковий штурм за участю керівного складу компанії; цінну інформацію можуть дати інтерв'ю з тими, що звільняються.