Губина Н.И. МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. АСТАФЬЕВА)
Институт психолого – педагогического образования
Кафедра социальной психологии

**ГУБИНА НАТАЛЬЯ ИГОРЕВНА**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

# СВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ С МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление подготовки 37.03.01 Психология
Направленность (профиль) образовательной программы
Психология трудовой деятельности

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
к.пс.н., доцент КГПУ им. В.П.Астафьева
Груздева О.В.

_____

Научные руководители:
к.пс.н., доцент КГПУ им. В.П.Астафьева
Горнякова М.В.

_____

к.пс.н., доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии СибГУ науки и технологии им. акад. М.Ф. Решетнёва
Лукьянченко Н.В.

_____

Дата защиты_____
Обучающийся:
Губина Н.И.

_____

Оценка

_____

Красноярск 2018

Содержание

Введение……...3
Глава 1 Теоретический анализ проблемы исследования феномена организационной лояльности……...5
1.1 Характеристика понятия организационная лояльность……...…5
1.2 Исследование понятия мотивация профессиональной деятельности..17
1.3 Особенности профессиональной деятельности у работников ресторана русско-итальянской кухни……...…....26
Выводы по первой главе…….……30
Глава 2 Эмпирическое исследование связи организационной лояльности с мотивацией профессиональной деятельности……...…31
2.1 База и методы исследования……...……...31
2.2 Анализ результатов исследования связи организационной лояльности с мотивацией профессиональной деятельности…….....33
2.3 Рекомендации персоналу ресторанной сферы…….37
Выводы по второй главе…….…41
Заключение…….42
Список использованных источников……...44
Приложения……48
Приложение А (обязательное) иллюстративная часть……..…….…..49
Приложение Б (справочное) «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира …….....…..55
Приложение В (справочное) «Диагностика мотивационного профиля» В.Э.Мильман…….……..…..56
Приложение Г Опросник (справочное) «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен…….....62
Приложение Д (справочное) Таблица 1 – Связь показателей организационной лояльности с показателями профессиональной мотивации……64

# Введение

Термин лояльность сам по себе, имеет разные синонимы: дисциплина, труд, надёжность, патриотизм. Благодаря этой связи становятся возможными к рассмотрению связи между организационной лояльностью и мотивации сотрудников. Возрастающий интерес к такому явлению, как лояльность сотрудника к своей организации, обуславливается тем, что персонал рассматривается в качестве фактора конкурентоспособности, а верность работников компании – как преимущество перед конкурентами. Менеджеры видят в укреплении лояльности персонала действенный механизм повышения эффективности организации, её продуктивности.

Лояльность также сильно сказывается на одних из самых важных аспектов деятельности организации – на показателях её производительности и на психологическом климате коллектива. Те сотрудники, которые более лояльны, отличаются более высокой мотивацией, стремятся к чёткости и аккуратности при выполнении своих служебных обязанностей, заинтересованы в развитии и жизни организации, чаще проявляют инициативу, более творчески подходят к работе.

Актуальность – в последнее время многие российские компании сталкиваются с низкой лояльностью персонала, вследствие чего повышается текучесть кадров, хищение и утечка конфиденциальной информации, снижение производительности и качества труда, снижением трудовой дисциплины и т.д. Из этого можно сделать вывод, что успех компании напрямую зависит от уровня организационной лояльности сотрудников.

Лояльность персонала – это доброжелательное, искреннее, уважительное отношение к руководству и сотрудникам, к компании в целом; выполнение сотрудником своей работы в интересах компании, в соответствии с её целями и задачами, соблюдение норм, правил и обязательств в отношении компании, руководства, сотрудников. В более узком, практическом смысле, с точки зрения корпоративной безопасности, лояльность определяется как удовлетворённость сотрудника условиями работы, вознаграждением, ростом и перспективами, коллективом[17].

Предмет исследования – связь организационной лояльности с профессиональной мотивацией.

Объект исследования – организационная лояльность и профессиональная мотивация.

Цель исследования – выявить особенности связи организационной лояльности работников общественного питания с их профессиональной мотивацией. Согласно цели работы, сформулированы следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ.
2. Организовать и провести практическое исследование.
3. Проанализировать полученные результаты проведённого исследования.

4. Разработать рекомендации для повышения уровня организационной лояльности.

Гипотеза: мы предполагаем, что мотивация профессиональной деятельности связана с организационной лояльностью персонала.

В процессе решения обозначенных выше задач применялись следующие методы исследования: изучение психологической литературы, тестирование и математический анализ данных.

Базой исследования является коммерческая организация. В исследовании приняли участие работники сферы общественного питания, общим количеством 30 человек, из которых 17 человек мужчины, и 13 женщины, со стажем работы от двух месяцев до пяти лет.

Для реализации поставленных задач использовались следующие методики: «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен, «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира, «Диагностика мотивационной структуры» В.Э. Мильмана.

# Глава 1 Теоретический анализ проблемы исследования феномена организационной лояльности

## 1.1 Характеристика понятия организационная лояльность

В зарубежной и в отечественной литературе представлены различные точки зрения на организационную лояльность. К примеру, один из самых часто встречающихся отечественных подходов, рассматривается с позиции обеспечения безопасности. Его принцип таков, что сотрудники изначально представляются как нелояльные, и в основном усилия направляются на поиск предпосылок нелояльного поведения. Нелояльное поведение понимается как сознательное нанесение ущерба организации. Как правило, основной акцент делается на выявлении сотрудников, более всего склонных к правонарушениям. Также во внимание принимаются методы оценки надежности персонала, такие как обследование на полиграфе, анализ информации от других сотрудников, проверочных испытаниях, фотографии рабочего времени, контроле помещений и т.п. Таким образом, под лояльностью понимается поведение сотрудника, которое не наносит ущерба организации. Несмотря на необходимость обеспечения безопасности, следует учитывать, что применение жестких организационных мер к сотрудникам, значительно снизит их мотивацию и стремление к росту корпоративной культуры и добровольной активности работников в интересах организации.

В своём словаре И.В. Даль слово «лояльный», соотносит со словами «доступный», «человечный», «милосердный», «понимающий». В толковом словаре С.И. Ожегова, лояльный понимается как формально держащийся, в пределах законности, благожелательно-нейтрально настроенный к кому-либо. В других словарях слово «приверженность» рассматривается так же как преданность, верность, склонность.

В общем случае, лояльность персонала подразумевает его верность своей организации.

В научной литературе пока что нет однозначного понимания, что такое «организационная лояльность». Отечественный специалист Л.Г. Почебут в соавторстве с О.Е. Королевой, рассматривают понятие «организационная лояльность» как аттитюд (социально-психологическая установка, готовность, предрасположенность к совершению определённого действия). «Лояльный» понимается как «держащийся в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает». Лояльное отношение понимается, как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах.

А.В. Соловейчик объясняет лояльность персонала как его характеристику, определяющую приверженность организации, одобрение её целей, средств и способов их достижения, открытость своих мотивов трудовых мотивов для организации. Лояльность – уважительное, благожелательное,

корректное отношение к компании, руководству, коллегам, соблюдение норм и правил[43].

Один из наиболее распространённых подходов к рассмотрению лояльности – это взгляд на лояльность сотрудников с точки зрения безопасности. В этом подходе говорится о том, что все силы направляются на искоренение перспектив такого поведения, которое бы являлось не лояльным по отношению к организации. Любое нелояльное поведение – потенциальный вред организации.

Этого же подхода придерживается А.В. Ковров. Он говорит о том, что лояльность сотрудника начинает проявлять себя только после того, как он проработает в организации некоторое время, познакомится со спецификой организационной культуры. Сотрудников приносящих вред организации, автор относит к сознательно причиняющим ущерб своей организации, её интересам, «преступниками». Так же А.В. Ковров причисляет к нелояльным действиям: хищение информации, утечка информации, абсентизм (отсутствие на рабочем месте без причин, не связанное с выполнением служебных обязанностей), работа «спустя рукава», прогулы, приход на работу в состоянии алкогольного опьянения, систематические опоздания[27].

Е.В. Сидоренко составила структуру из трёх компонентов приверженности организации:

1. Приверженность сотрудника организации.
2. Приверженность организации сотруднику.
3. Приверженность сотрудника самому себе.

Самая высокую значимость составляет приверженность сотрудника самому себе – перспективы самосовершенствования и его результата в настоящем времени, целостность своего собственного «я».

О.С. Дейнека определяя лояльность подчеркивает наличие взаимных обязательств между работниками и работодателем: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится об их благосостоянии и удовлетворении их личных потребностей». Также автор использует понятие межгрупповая идентификация, когда лояльность к своей группе означает отчуждение от других групп[14].

Исследуя феномен лояльности персонала в ситуации конфликта, Т.Н. Чистякова и Н.В. Моисеенко определяют лояльного сотрудника как человека, который «идентифицирует себя с организацией, где он работает, связывает с деятельностью в ней свои успехи и неудачи во всех сферах его жизни». Лояльность персонала понимается как готовность сотрудника соответствовать корпоративным ожиданиям; формировать способы поведения исходя из рамок заданных организацией или руководством; устойчивость к провокационному воздействию извне; соблюдение принятых договоренностей; принятие личностью организационных целей и ценностей, безоценочное и некритичное отношение к жизни, протекающей в организации[51].

Ю.Ю. Милешкина выделила следующие поведенческие индикаторы лояльности:

1. Большие временные затраты на проделанную работу, чем требуется формально.
2. Добросовестность и ответственность к работе.
3. Работа сотрудника на цели организации, как при благоприятных, так и при неблагоприятных условиях.
4. Соблюдение установленных норм и формальностей.
5. Направленность на взаимодействие с другими людьми, для пользы организации.
6. Постоянный контроль ситуации и творческий подход к деятельности организации[34].

И.Г. Чумарин предлагает трактовать лояльность как – добровольное следование законным правилам, установкам корпоративной этике и процедурам организации. Как мера лояльности, в данном случае, рассматривается степень этой добровольности [56].

Основываясь на результатах опроса HR-менеджеров работающих в крупных российских организациях, О. Батурина выделяет различия во взглядах понимания лояльности, зависящих от позиции, которые сотрудники занимают в организационной иерархии. Рядовой работник понимает термин лояльность – как положительное, или нейтральное отношение сотрудника к своей организации. Руководитель понимает лояльность как – преданность организации, установление хороших, дружеских отношений в коллективе, добросовестном выполнении сотрудниками своих служебных обязанностей, наличие у них командного духа. Более лояльный сотрудник будет стремиться сохранить своё положение в организации, видит её перспективы и преимущества, свои усилия согласует с усилиями других людей, будет являться активным, инициативным членом профессиональной команды, будет работать на достижение общей цели. Лояльность начинает проявляться тогда, когда усилия сотрудника, планы, устремления, начинают совпадать с интересами организации, её целями, ценностями, стратегией, динамикой развития. Она основывается на удовлетворённости сотрудником различных аспектов трудовой жизни в организации. Благодаря возрастающей лояльности, сотрудник верит в своё состоятельное будущее, в свой возрастающий профессионализм, намечает перспективы карьерного роста, понимает и разделяет политику организации[4].

По мнению К.В. Харского лояльность имеет обязательные атрибуты, такие как:

1. Честность по отношению к объекту лояльности.
2. Разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей.
3. Переживание за успех лояльности.
4. Открытая демонстрация лояльности, доброжелательное отношение.
5. Готовность предупредить опасность для объекта лояльности.
6. Готовность при необходимости идти на определённые жертвы в пользу объекта лояльности.
7. Чувство гордости за причастность к объекту лояльности (например, за принадлежность к числу сотрудников компании).

8. Стремление наилучшим образом выполнять роль, функции, миссию возложенные на человека объектом лояльности[50].

Даже если принимать в расчёт значительное количество научных публикаций зарубежных учёных, посвящённых этой теме, сама концепция лояльности остаётся весьма спорной, из за своей сложности в изучении.

В настоящее время существуют два основных подхода к изучению феномена лояльности – установочный и поведенческий.

В установочном подходе, лояльность – это желание оставаться членом организации, принятие её ценностей, приложение максимальных усилий в интересах организации. В рамках же поведенческого подхода, лояльность – это поведение, которое соотносится с действием человека при поступлении на работу – продолжение работы в организации.

Эти взгляды объединяет то, что лояльность является в первую очередь психологическим состоянием, которое характеризует взаимосвязь сотрудников и организации, а так же связано с принятием решения по поводу членства в организации.

Установочный подход предполагает, что лояльность является комбинацией прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Взаимосвязь этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к компании, которые в дальнейшем становятся той самой организационной лояльностью.

В рамках этого подхода есть множество различных взглядов на ее форму и содержание. Большое внимание на себя обращает концепция аффективной (эмоциональной) лояльности, являющаяся формой некой психологической привязанности к компании, построение сильных позитивных установок по отношению к организации.

Базис этой концепции был заложен Розабетт Кантер. Она трактует лояльность таким образом: «Лояльность – это готовность личности отдавать свою энергию и быть преданным своему коллективу, организации» и «приложение эмоционального фонда человека к группе». Р. Кантер описывает три типа лояльности: сплочения, продолжения и контроля. Сплочение связывает когнитивную систему человека (катексическую эмоциональную) с отношениями, тип продолжения – с социальными ролями, и контроля – оценочную, нормирующую.

Наибольшее внимание среди взглядов на природу и формы лояльности установочного подхода, заслужила концепция аффективной лояльности, как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к организации.

В рамках этого подхода организационная лояльность рассматривается как чувство гордости за организацию, желание присоединится к ней, эмоциональная привязанность, идентификация и степень вовлечённости, психологическая привязка и т.д.

Некоторые исследователи считают лояльность положительной реакцией на организацию. Этими авторами выделяются три компонента лояльности:

1. Идентификация – принятие сотрудником целей и ценностей организации как своих собственных.
2. Вовлечённость – психологическое погружение или «растворение» в своей рабочей деятельности.
3. И собственно сама лояльность – чувство любви и привязанности к организации[32].

В поведенческом подходе, Говард Беккер обозначает лояльность как результат некой «ставки». Человек делает «ставку», связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности». Лояльность возникает, когда эти «дополнительные ставки» - навыки, возраст объединяются и воспринимаются сотрудником в качестве накопленных инвестиций в организацию, вознаграждений или оцениваются как требующие меньших затрат по сравнению с аналогичной работой в другом месте. Например, дополнительная пенсия, налаженные деловые и личные связи с коллегами и т. п. Лояльность может быть результатом как накопления инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей.

Этот подход можно совместить с концепцией лояльности, основанной на теории обмена. В нём лояльность – как следствие удовлетворенности работника вознаграждением, и другими стимулирующими предложениями организации. Всем этим работнику необходимо будет пожертвовать, если он оставит компанию. Человек остаётся преданным организации, потому что денежно-кредитные, социальные, психологические и другие затраты, связанные с уходом, оцениваются им как более высокие, чем возможное вознаграждение на новом месте[19].

Степень выраженности лояльности рассматривается исследователями как мера идентификации человека с компанией, вовлечённости в её деятельность. Она включает в себя:

1. Силу убеждённости и принятия целей и ценностей компании.
2. Степень готовности проявлять значительные усилия от её имени.
3. Силу желания поддерживать принадлежность к компании.

Портер рассматривает лояльность как силу тождественности сотрудника и компании, степень его вовлечённости. С помощью этого понятия, можно составить характеристику лояльности с помощью трёх факторов: стремление к членству в организации, приложение значительных усилий на благо интересов компании, приверженность, понимание и принятие ценностей и целей организации.

Так же необходимо наличие обязательных, активных связей с организацией: от сотрудников требуется отдача; готовность отдать что-то своё для поддержки и благополучия своей компании.

Это подразумевает под собой некий обмен, лежащий в основе организационной лояльности. Человек приходит в новую организацию с личными потребностями, желаниями, навыками и знаниями. Соответственно он рассчитывает работать в таком коллективе, где он может применить свои способности, удовлетворить какие-либо свои потребности.

По Портеру лояльность является социально-психологической установкой. Организационная лояльность подразумевает собой эмоциональную реакцию работника на организацию. Лояльность развивается и прививается медленно и поэтапно. Она несколько более стабильна, чем та же самая удовлетворённость работой. Это объясняется минимальным влиянием незначительных событий на оценку привязанности сотрудника к его организации. Модель данного автора достаточно хорошо отражает целостность сил убеждения, интенсификацию ценностей организации, желание сотрудника действовать в её интересах, его эмоциональные реакции.

П. Морроу смогла создать некий фундамент, для разделения видов лояльности, вывив критерий направленности на объект. Работник может быть по-разному лоялен или предан к аспектам собственной трудовой деятельности: работе в данной организации, своей профессии. Связь работника со своей профессией должна быть положительной – это является основой для становления профессиональной преданности. Организационная лояльность и подразумевает собой эту самую преданность к конкретному работодателю. Сам собой напрашивается вывод о том, что сотрудник в таком случае может быть предан только своей профессии, но отнюдь не организации, в которой он работает. В последствие, он начинает менять места работы в рамках одной и той же профессии. Бывает так же и наоборот; ведущую роль трудовой деятельности играет сама лояльность работника по отношению к организации, при отсутствии увлечения собственной профессией. Это повышает риск ротации внутри организации.

За лояльностью, или как говорит М.И. Магура приверженностью, стоят соответствующие установки, определяющие отношение к клиентам и работе, к руководству и организации в целом. Всего есть три типа приверженности: истинная – максимальное проявление всех указанных элементов без выдвижения каких-либо особых условий по отношению к организации, прагматическая – стремление работника взвешивать и сравнивать его взаимообмен с компанией, и вынужденная – отсутствие возможности найти новую работу. В исследовании данного автора так и не удалось выявить связи между организационной приверженностью и сохранением членства в организациях[30].

Некоторые исследователи выделяют такое понятие как нормативная лояльность, как принятие человеком обязательства оставаться в организации. Лояльность в данном случае определяется как долг по отношению к организации. Это содействие сотрудника организации, он полагает что должен вести себя так, что это «правильно», что именно такого поведения от него ожидают. Эта форма лояльности отличается от аффективной, т.к. она направлена на ощущение обязательства, но может не включать в себя эмоциональную привязанность.

Неоднозначность понятия «организационная лояльность» подразумевает так же определённые сложности при разработке концепций лояльности и её интерпретацию. Поэтому стали развиваться интегрированные модели.

Одной из самых распространенных в настоящее время, стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Н. Аллен и Д. Мейер: организационная лояльность подразумевается как «психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию». В этой концепции выделяются три компонента лояльности:

1. Аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (это приносит мне удовольствие).
2. Продолженная лояльность: осознание работниками затрат, связанных с уходом из организации (это выгодно).
3. Нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (это чувство долга)[16].

Подводя итоги, мы рассматриваем организационную лояльность как отношение работника к организации, социально-психологическую установку, характеризующую связь работника с организацией. Социально-психологическая установка включает в себя эмоциональный, когнитивный и поведенческий компонент, представленного в интенциональной форме – намерении действовать определённым образом. Эмоциональный компонент включает в себя чувства и эмоции человека, испытываемые им по отношению к организации. Когнитивная составляющая включает в себя разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д. Поведенческий компонент представляет собой готовность прикладывать усилия в интересах организации.

Для организации с практической точки зрения важно не только, лоялен ли работник, но и то, насколько проявляется его лояльности.

Зарубежные учёные Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон [1], а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц [2] уже традиционно различают три вида лояльности:

1. Поведенческую – приверженность организации и продолжительностью работы на предприятии.
2. Аффективную – эмоциональная привязка, преданность.
3. Нормативную.

Поведенческая лояльность формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый из нас, проводя большую часть своего времени на работе, начинает невольно отождествлять себя с ней. Для него становятся небезразличны любые сообщения в средствах массовой информации, которое как-то касаются его предприятия. Так же, вложив определённое количество своего времени и сил, чтоб достигнуть уровня профессионала, должностного статуса, в формирование хороших отношений с коллегами по работе, человеку становится всё сложнее принести всё это в жертву и перейти работать в другую организацию.

Д. Шульц и С. Шульц более узко рассматривают поведенческую лояльность. Они пишут, что для поведенческой приверженности характерна связь работника и организации, основанная на так называемых

«периферийных» факторах – вроде «пенсионных» планов и общего рабочего стажа. Всё это прервётся при увольнении.

Так же по данным зарубежных учёных, уровень лояльности в последнее время начинает уменьшаться. С одной стороны это можно объяснить отказом организаций от гарантий работникам в продолжительной или пожизненной занятости (проблема текучести кадров). Но с другой стороны, изменяется так же и отношение работников к организации.

Вывод, связанный с этим видом лояльности можно сделать такой, что различные меры со сторон руководства организации, направленные на удержание своих сотрудников, должны способствовать формированию поведенческой лояльности.

Работники, обладающие высокой степенью аффективной лояльности, испытывают желание остаться в своей организации благодаря положительным чувствам, испытываемым ими на работе. Их чувства так же могут быть связаны с принятием и согласием основополагающих ценностей организации, её принципами, стремлением реализовать её основные цели. Между аффективной лояльностью и производительностью труда можно проследить прямую связь (эмоциональная преданность организации), что далеко не всегда обнаруживается в поведенческой лояльности.

Специалисты в данной области так же отмечают, что в процессе изменений в организации, важно сохранить соответствие между персональными ценностями аффективно лояльных сотрудников и меняющимися организационными ценностями. У работников с высоким уровнем аффективной лояльности более выражен менеджерский потенциал, чем у работников с выраженной поведенческой лояльностью.

Для правильного формирования аффективной лояльности имеет большое значение благоприятный психологический климат, положительная и продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности. Этот вид лояльности тесно связан с поддержкой со стороны организации, с проявлением заботы о людях со стороны руководства, отмечают учёные[2].

Нормативная лояльность, по мнению зарубежных учёных, связана с чувством обязательства, с тем, чтобы остаться в организации, т.к. на работника оказывается давление. Работники, у которых ярко выражена нормативная лояльность, придают значение тому, что подумают о их работе другие, о возможности ухода в другую организацию. Они не хотят разочаровывать своего работодателя, озабочены своей репутацией среди коллег, после их увольнения. Так же, нормативная лояльность возникает у работника, когда он чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением, или различными тренингами.

Описывая нормативный вид лояльности, большинство ученых не дают сведений о продуктивности работников с подобным типом лояльности. Так же возникает вопрос; насколько необходимо формировать подобную лояльность у работников, и как это делать.

Константин Харский, российский психолог, поясняет, что такая классификация не является исчерпывающей. В ее основе лежит принцип

ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным организации в течение некоторого времени. Сам перечень таких мотивов на деле может быть гораздо шире.

Типология лояльности предложенная К. Харским, более системна и достаточно практична. В основу типов лояльности он закладывает два критерия: локус контроля личности и время. Локус контроля, или уровень субъективного контроля, рассматривается в психологии как характеристика источника активности человека: во внешних факторах или внутриличностных. Люди различаются по тому, как и где они локализуют контроль над значительными для себя событиями. Существует два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный:

1. Экстернальный – происходящие с человеком события являются результатом воздействия на него внешних сил – случая, других людей и т. д.
2. Интернальный – значимые события в своей жизни, человек интерпретирует как результат своей собственной деятельности.

Для оценки уровня локуса контроля используется тест «Уровень субъективного контроля» (УСК) [4]. Лояльность и преданность вовсе не являются статичным явлением, и потому вторым критерием для определения типа лояльности является время. Этот критерий особенно важен для лояльности работников.

Объединив эти два критерия в виде осей координатной плоскости, К. Харский выделяет четыре крайних типа лояльности, присвоив им условные наименования: Ветеран, Мечтатель, Наследник и Зомби. Ветеран. Лояльность Ветерана определяется опытом и внутренним локусом контроля. Это очень прочная лояльность, основанная на личном выборе и решениях, формирующаяся в процессе длительной деятельности в организации, поэтому Ветеран может противостоять соблазнам со стороны конкурентов. Так же, одна из ценностей Ветерана заключается в их влиянии на других сотрудников; они становятся более лояльными, ценности компании укрепляются. Перспективы компании становятся более долгосрочными именно благодаря лояльным ветеранам, нежели в случае их полного отсутствия» [3].

Время и предстоящие события оказывают несущественное влияние на этот тип лояльности. Изменения в системе убеждений и ценностей любого человека протекают медленно. Для формирования такой лояльности, по мнению автора, требуется от трех до пяти лет.

Мечтатель. Лояльность Мечтателя так же основана на внутреннем локусе контроля. В отличие от Ветерана, он более ориентирован в будущее, его лояльность связана с ожиданиями, которые человек имеет относительно своей компании. В первые годы деятельности нового предприятия, этой лояльностью обладают работники и руководители, причастные к ее созданию. Их вдохновляют совместные планы, идеи, мечты.

Одним из основных преимуществ таких работников, отмечает К. Харский, является ответственность, а так же активная жизненная позиция. Благодаря внутреннему локусу контроля, они имеют возможность сознательно

строить планы, брать на себя ответственность за их точное выполнение. Таких людей не нужно контролировать и подгонять. Они обычно достаточно дисциплинированы. «Без таких преданных делу энтузиастов не возникало ни одно большое дело. Возьмите историю любой крупной корпорации, бренд которой теперь знает каждый школьник. В ее более или менее далеком прошлом были люди, одержимые идеей и стремлением воплотить ее в реальность». Вместе с этим, ученый так же отмечает, что лояльность Мечтателя более уместна в начале деятельности предприятия; она является источником вдохновения для менее преданных работников, она увлекает их. Но со временем, по мере реализации планов, для них остается все меньше пространства. Поэтому они, при сохранении лояльности, превращаются в Ветеранов.

Наследник. В основе лояльности данного типа, лежит внешний локус контроля и прошлый опыт. Внешний локус контроля (экстернальность), как было сказано выше, объясняется тем, что источник активности, значимость событий, человек находит во внешних обстоятельствах. Наследник не принимает самостоятельных решений, его к ним подталкивают, даже принуждают другие люди, или ситуации, в которые он попадает. Такой человек легко поддается внушению или убеждению.

Главное преимущество лояльности этого типа, заключается в относительно простом его формировании, благодаря психологическим методам. Беседы, собрания, психологически корректно сформулированные лозунги, правильно построенная система поощрений дают возможность довольно быстро создать данный тип лояльности. Важную роль здесь играют традиции компании, являющиеся своеобразной передачей духовных ценностей, от одного поколения работников к другому. Это могут быть имидж, репутация и т. п. В относительно легкой управляемости и заключается слабость Наследника. Он более подвержен деструктивному влиянию нелояльных работников или конкурентов.

Зомби. Данный тип образуется на сочетании экстернальности и обращенности в будущее. Как считает К. Харский, Зомби – самый шаткий и уязвимый среди всех остальных типов. Он формируется за счет создания в сознании человека очень привлекательных и вдохновляющих картин будущего. Но если реальность их разрушает, то лояльность к автору этих картин исчезает. В этом слабая сторона лояльности Зомби.

При рассмотрении качественных особенностей лояльности работников, стоит упомянуть о точке зрения П. Морроу, которую комментирует в своей книге американский ученый Пол Мучински[5]. Она дает основания для различения видов лояльности по критерию направленности на определенный объект. Преданность или лояльность к различным аспектам своей деятельности: работе как таковой, своей организации, своей профессии, может быть выражена по-разному. Профессиональная преданность — положительная эмоциональная связь работника с его профессией. Организационная лояльность отражает отношение к конкретному работодателю. П. Мучински говорит; вполне возможно, что работница предана своей профессии (например,

профессии медсестры), но она не лояльна в отношении организации. Вероятнее всего, она будет менять работодателей в рамках одной и той же профессии — медсестры. Или же наоборот; человек может быть лоялен в отношении организации, но не увлечен работой, что повышает вероятность перехода с одной должности на другую, внутри организации.

П. Морроу предлагает модель, иллюстрирующую взаимосвязь разнообразных видов (форм) лояльности или преданности (рисунок). Она состоит из концентрических окружностей. Центр модели — вид лояльности, который называется трудовой этикой. Данный личностный параметр показывает какое место в своей жизни человек отводит работе. Кто-то воспринимает её как неприятную обузу, вынужденные усилия, а кто-то полностью отдаётся работе, он поглощён ею. Следующая от центра окружность символизирует преданность профессии. Третья и четвертая окружности представляют лояльность (преданность) в отношении организации. Третья окружность соответствует компоненту стабильности организационной преданности, а четвертая — аффективному компоненту организационной преданности. Эти два вида лояльности достаточно сильно совпадают с рассмотренными выше поведенческой и аффективной лояльностями. Последняя, внешняя окружность, символизирует увлеченность работой. Чем ближе к центру располагается эта окружность, тем больше личностные особенности работника связаны с соответствующим видом лояльности. Формы лояльности на внешних окружностях, в гораздо большей мере определяются ситуационными факторами.

Во всем мире существует множество разнообразных трактовок лояльности персонала к своей организации. Во многих из них лояльность рассматривается как многомерная рабочая установка (аттитюд).

Чатмен О’Рейли определяют организационную лояльность как:

1. Согласие – подразумевающее под собой инструментальное поведение, направленное на получение вознаграждения.
2. Идентификацию – в данном случае поведение определяется желанием поддержки и развития отношения с организацией благодаря привлекательности ее целей и ценностей, даже если они не могут быть приняты лично.
3. Интернализацию – это поведение, которым управляют внутренние ценности и цели сотрудника, совместимые с целями и ценностями его организации.

В дальнейшем, исследования данной модели разделились, некоторые исследователи стараются поддерживать различия между этими измерениями, другие сталкиваются с трудностями в разделении интернализации и идентификации.

Очень многие исследователи соотносят снижение текучести и повышение организационной лояльности персонала. Результаты различных исследований подтверждают наличие связи между этими факторами. Обнаруживались и другие связи организационной лояльности носящие скорее отрицательный характер, связанные с прекращением работы:

1. Намерение оставить организацию.
2. Поиск альтернативного места работы.
3. Намерение остаться в организации.
4. Прекращение работы.
5. Стабильность.

Вне сомнения, несмотря на связь этих переменных с прекращением работы, каждая из них требует отдельного рассмотрения в силу своей самостоятельности. Благодаря результатам Мейера и его коллег, связь организационной лояльности с текучестью на предприятии слабее, чем с намерением оставить организацию. В исследованиях М.И Магуры однако, не удалось выявить очевидной связи меду организационной приверженностью и сохранением членства в организации. Свои сомнения в наличии постоянных, систематических отношений между текучестью и лояльностью, высказывает так же Б. Бенкофф. Вандберг и его коллеги, сделав выводы на основании лонгитюдного исследования подчёркивают, что только OCQ способен предсказать возможную текучесть на предприятии. В других исследованиях обнаруживаются сложные связи текучести с лояльностью, так например, Джойнер и его коллеги обнаруживают связь наставничества с организационной лояльностью и восприятием успешности карьеры. Это снижает намерение покинуть организацию у работников на стадии стажировки, или обучающихся.

Некоторые исследователи как правило соотносят связь организационной лояльности с удовлетворённостью работой. Её определяют оценочно, как положительную или отрицательную, каждый сотрудник определяет её сам в отношении своей работы, или рабочей ситуации. Так же удовлетворённость работой определяется как положительное эмоциональное состояние, которое отражает благоприятную реакцию на место работы. Это понятие отлично от организационной лояльности, т.к. последняя лишь подчёркивает привязанность работника к организации, а удовлетворённость работой включает в себя так же окружающую среду задачи, где сотрудник исполняет свои обязанности. Она является более ситуативной переменной, а отличии от более стабильной – организационной лояльности. Иногда, удовлетворённость разделяют на внешнюю и внутреннюю. Внешняя представляет собой оценку сотрудником наград, получаемых им от руководства; признание, различные компенсации, статус, карьерный рост и т.д. Внутренняя удовлетворённость включает в себя фактическое выполнение работы, переживание чувств достижения, профессиональной самореализации.

Так же, помимо удовлетворённости работой, многие исследователи рассматривают и другие аспекты удовлетворённости. Р.Т. Моудей со своими коллегами обнаружили сильную связь организационной лояльности с полной удовлетворённостью от организации. Связи организационной лояльности могут выстраиваться с:

1. Получением удовлетворения от непосредственного руководителя.
2. Удовлетворённостью профессионального роста и продвижения.
3. Удовлетворённостью оплаты за труд.
4. С какой-либо внерабочей удовлетворённостью.

5. Удовлетворённостью жизненной.

Таким образом, хотелось бы сделать вывод о взаимном дополнении организационной лояльности и удовлетворённости трудом.

После всего вышесказанного, хотелось бы подвести итоги о том, что единого понятия организационной лояльности как такового – нет. Учитывая структуру рассматриваемого явления, можно дать его следующее, более конкретное определение: организационная лояльность персонала – это позитивное отношение работников к организации-работодателю, предполагающее благоприятную эмоциональную и рациональную оценку, стремление к максимальному результату в своей трудовой деятельности. В нашей работе мы будем придерживаться данного определения.

## 1.2 Исследование понятия мотивация профессиональной деятельности

С момента первого своего появления и в настоящий момент, мотивация является одной из фундаментальных проблем, как в зарубежной, так и в отечественной психологии. Значимость мотивации напрямую связана с источниками активности человека, сил, побуждающих его к деятельности, его поведением. Сам же мотив, определяет, стимулирует, побуждает человека к совершению действия, включенного в какую-либо деятельность.

Необходимость удовлетворения потребностей, как низших, так и высших, побуждает человека к совершению определённых действий, ведущих к достижению цели. Потребности выражают его внутреннее состояние, физический или психологический дискомфорт, связанный с дефицитом чего либо. В свою очередь, дискомфорт оказывает влияние на чувства, поведение и мышление людей.

Множественность подходов к пониманию сущности мотивации, объясняются её сложностью, наличием множества аспектов природы, структуры, а также методов ее изучения.

Среди всех отечественных ученых, самых больших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский со своими учениками;
А.Н. Леонтьевым и Б.Ф. Ломовым. Они занимались исследованием проблемы психологии на примере педагогической деятельности. Но мы считаем, что все основные положения теории Л.С. Выготского подходят так же и для профессиональной деятельности.

В теории Выготского говорится о том, что в психике человека параллельно развиваются два уровня – высший и низший, определяющие соответственно потребности высшие и низшие. Это значит, что удовлетворение потребностей одного уровня невозможно совершить теми же средствами, с какими возможно удовлетворить потребности высшего.

Из этого можно сделать такой вывод; если какой-то в определенный момент времени человеку потребуется удовлетворение низших потребностей, в игру вступает материальное стимулирование. В этом случае реализация

высших потребности человека достигается уже путем нематериальным. Л.С. Выготский в своей теории упоминал о том, что высшие и низшие потребности, в своём самостоятельном, параллельном развитии, в совокупности управляют поведением человека и его деятельностью.

Выявляется множество различных факторов, влияющих на желание быть членом организации, и стремлению к выполнению своей работы. Проанализировав теории мотивации таких известных авторов как А. Маслоу, Ф. Герцеберга, К. Альдерфера, можно выделить две группы факторов, влияющих на удовлетворённость работой, а так же влияющих на организационную лояльность сотрудников:

1. Внешние факторы – являются ситуационными, подразумевают под собой особенности организационной культуры.
2. Внутренние факторы – или личностные, психологические особенности сотрудника.

В основе нашего исследования лежит гипотеза о том, что особенности организационной лояльности работников зависят от особенностей мотивации работника, в его профессиональной деятельности.

Некоторые исследователи рассматривают понятие организационной лояльности как аттитюд (многомерная рабочая установка).

Чатмен и О'Рейли рассматривают организационную лояльность как согласие, как инструментальное поведение, направленное на вознаграждение, идентификацию, поведение – как желание поддерживать и развивать отношения между организацией и сотрудником. Так же они определяют интернализацию – поведение управляющееся внутриличностными целями и ценностями сотрудника, совместимыми с целями и ценностями организации.

К. Элиот при построении своей модели использует такое понятие как «драйвер». Под этим понятием он определяет привлекающие работников миссию или цели организации, распределение внутри организации власти и лидерства, продуктивные отношения, справедливое распределение успеха, интерес к трудовому процессу, качество работы и жизни. Примером для понимания того что является «драйвером» лояльности, может служить следующее: доверие к руководителю организации, применение в трудовой деятельности своих знаний и навыков, безопасность рабочего процесса, качества услуг организации и её продукции, отсутствие постоянных стрессов на работе, честность бизнеса компании.

Е. Доценко отмечает связь между эмоциональной приверженностью и нормативной, со стабильностью работников. Она воспринимается, как его желание вернуться в организацию, если он временно не может в ней работать.

Профессиональная мотивация, как и другие виды мотивации, так же подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как временными, так и постоянными. Поэтому профессиональная мотивация одновременно является достаточно динамичным, нестабильным образованием. При благоприятном соотношении внутренних психологических особенностей личности, и внешних обстоятельств ее жизнедеятельности, профессиональная мотивация одного работника способна сохраняться в течение десятилетий, а

профессиональная мотивация другого - способна изменится в корне, за более короткий срок.

Закономерность развития профессиональной мотивации деятельности проходит несколько этапов, и у каждого из них своя, характеризуется своя, особая структура:

1. Этап выбора профессии или специальности.
2. Этап выбора места работы.
3. Этап непосредственно реализации профессиональной деятельности.

Так же рассматриваются возможные этапы профессиональной переориентации, переподготовки, перемены рабочего места.

Среди большого количества классификаций мотивов профессиональной деятельности, основными для данной работы являются содержательные теории мотивации. Наибольшее значение здесь имеют работы Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Одной из наиболее популярных, является теория иерархии потребностей А. Маслоу.

А. Маслоу разделял потребности человека на следующие уровни:

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в безопасности.
3. Потребность в социальной активности.
4. Потребность в уважении и самоуважении.
5. Потребность в самореализации.

Две первые группы потребностей можно назвать первичными, а последующие за ними три – вторичные. А. Маслоу утверждал, что все эти потребности располагаются между собой в строгой иерархии, в последовательности от первичных к вторичным, в виде пирамиды. В основании этой «пирамиды» лежат первичные, необходимые для обеспечения жизнедеятельности потребности, а её вершиной являются вторичные (социальные, потребности в самоактуализации).

Весь смысл этого иерархического построения ведёт к тому, что для человека более приоритетными оказываются потребности низших уровней и это непосредственно отражается на мотивации индивида. Потребности низших уровней не зря называются первичными, от них зависит жизнь и безопасность индивида, стабильная работа всех функцией его организма. Далее, по мере продвижения по «ступенькам» потребности приобретают более сложный характер, для их удовлетворения требуются совсем иные подходы.

Высшая потребность, «верхушка пирамиды» - это потребность самовыражения человека, достижение самоактуализации, раскрытие себя как личности и индивидуальности - не может быть удовлетворена полностью ни при каких условиях. Именно поэтому, процесс мотивации человека через его потребности (как низшие, так и высшие) бесконечен.

Руководитель организации ставит своим долго тщательное и внимательное наблюдение за вверенными ему подчиненными. Он обязан своевременно выяснять, какие потребности на данный момент движут сотрудниками, по возможности принимать решения по реализации этих

потребностей. Эта необходимость возникает с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Ф. Герцберг в своих работах, выделяет факторы так называемого «сохранения», с которыми связаны потребности в избегании неудобств и дискомфорта:

1. Гигиенических факторы – представляют собой совокупность поведения руководителей и начальства, контроль, материальное вознаграждение, стабильность организации и т.д. Их поддержание снижает чувство неудовлетворённости.
2. Мотивирующие факторы – различные достижения профессиональной деятельности, признание их, возрастание ответственности, карьерный рост.

Д. МакКлелланд выделяет три группы потребностей: потребность во власти, потребность в успехе, потребность в причастности.

1. Потребность во власти – это приобретённая потребность, развивающаяся на основе обучения, жизненного опыта, выражающаяся в стремлении контролировать действия других людей, оказывая на них существенное влияние.
2. Потребность в успехе (мотивация достижений) является общей для большинства людей, различаясь лишь степенью её развития у индивидов.
3. Потребность в причастности проявляется в стремлении к культурным дружественным отношениям с окружающими. Люди с такой потребностью устанавливают дружественные отношения с окружающими, ожидают получить одобрение и поддержку от своих коллег и руководителей.

Отечественный психолог Б.И. Додонов, рассматривая профессиональную мотивацию сточки зрения процессуальной, выделил четыре фактора мотивации профессиональной деятельности:

1. Получение удовольствия от процесса деятельности.
2. Полученный результат деятельности (созданный продукт, усваиваемые знания и т.д.).
3. Награда за деятельность (повышение заработной платы, повышение в должности, статус, престиж и т.д.).
4. Стремление к избеганию санкций, угрожающих в случае уклонения от трудовой деятельности или недобросовестного ее исполнения; депривация страха наказания.

Автор данной концепции считает, что «все эти причины имеют и обратную «валентность», не привлекая человека к деятельности, а отталкивая от нее»

Л.И. Божович выделяет три вида мотивационной направленности направленности: коллективистическую (гуманизм, альтруизм), личную (престижную, эгоистическую) и деловую (бескорыстный интерес к делу)

Польский психолог Т. Томашевский на основе теорий Маслоу и Герцберга, сформировал собственную классификацию мотивов трудовой

деятельности. Особенно он выделяет мотивы выгоды, и подразделяет их на материальную – заработок, наличие жилья и другие материальные потребности, и социальную – подразумевающую под собой профессиональную гордость. Работник должен видеть связь между личным вкладом в профессиональную деятельность, и вознаграждением, получаемым взаимен, отмечает автор. В процессе трудовой деятельности между работником и начальством должна выстраиваться обратная связь, благодаря которой, сотрудник в процессе своей работы получал возможность оценить достигнутые. Если таковая отсутствует– у работников возникает чувство обиды, отсутствия признания, а это в свою очередь приводит к снижению производительности труда и уменьшению эффективности прочих стимулов для карьерного роста.

Процессуальные теории мотивации делают акцент на более расширенном поле психических явлений, но в более узком временном промежутке. Для начала, следует учесть тот факт, что мотивация рассматривается не только как совокупность внутренних и внешних побуждений, но и как процесс. Процессуальные теории рассматривают не только потребности, которые побуждают человека к выполнению той или иной деятельности, но и возникновение самого намерения к выполнению (или отказу от него) конкретного задания, достижения какой-либо цели. К процессуальным теориям мотивации относятся теория ожидания В. Врума, и модель Л. Портера.

В. Врум изучая вопросы мотивации, представляет свою теорию, называемую теорией ожидания. Согласно ей, необходимым условием для мотивации человека является как потребность, так и выбранный тип поведения для её удовлетворения.

Эти теории ожидания, называемые так же процессуальными, установили взаимосвязь, между поведением сотрудников и поведением:

1. Непосредственно руководителя – последний при определенных условиях стимулирует работу сотрудника.
2. Самого сотрудника, уверенного, что он получит вознаграждение за хорошо выполненную работу.
3. Также сотрудника, который допускает что при улучшении качества выполняемой им работы, он может рассчитывать на премию и поощрение.
4. Сотрудника, соразмеряющего материальное вознаграждение с необходимой суммой, для удовлетворения своих личных потребностей.

В этой теории указывается необходимость в повышении качества труда, выполняемой работы. Что старание работника отметит руководитель, и поощрение за это поможет удовлетворить потребности первого.

Делая вывод на основе данной теории, стоит сказать, что работник имеет потребности, которые могут быть в максимальной степени удовлетворены, в результате предполагаемых поощрений и материальных вознаграждений со стороны руководства. А руководитель же, в свою очередь должен ориентироваться на поощрения, способные удовлетворить в значительной степени потребность сотрудника.

Теория ожиданий подчёркивает, что работник даёт оценку эффективности профессиональной мотивации не по каким-либо факторам, а систематично, учитывая реакцию на вознаграждения, получаемые его коллегами.

Работник даёт оценку размеру своего поощрения, сравнивая его с поощрениями своих коллег, учитывая их заслуги, психологический климат обстановку и рабочие условия в их коллективе. К примеру; один сотрудник выполняет рабочие обязанности на новом компьютере, а другой – на устаревшем, или качество блюд приготовленных одним поваром, может быть лучше, чем у другого, при наличии более качественных кухонных принадлежностей. Или руководитель не предоставляет сотруднику определённый объём работы, ссылаясь на отсутствие у последнего нужной квалификации и т.д.

Так же к модели В. Врума предложены некоторые дополнения его коллегами; Л. Портером и Э. Лоулером. К перечисленным фактором в «теории ожидания», учёные добавили ещё и те факторы, которые влияют на интенсивность профессиональной мотивации в целом, и вероятность реализации профессиональной деятельности:

1. Фактор ценности («стоимость») вознаграждения.
2. Фактор степени реального удовлетворения.
3. Фактор затраченных и «воспринимаемых» усилий.
4. Фактор способности и индивидуальные характеристики человека.
5. Фактор осознания личности своей роли в трудовом процессе («ролевое восприятие»).

Одним из оснований для данной работы послужило деление мотивации профессиональной деятельности на внешнюю и внутреннюю по А.В. Петровскому. Внешняя обуславливается внешними обстоятельствами по отношению к работнику. Внутренняя мотивация связанна с содержанием трудовой деятельности. А.В. Петровский классифицировал мотивы на внешние и внутренние. Внешние мотивы он охарактеризовал как «могу» - осознание социальных обязанностей, отношение к возникающим задачам. Внутренние охарактеризовал как «хочу» - принятие потребностей и обязательств перед другими и самим собой.

Отечественный учёный Е.П. Ильин в структуре мотивации профессиональной деятельности выделил следующие мотивы непосредственно трудовой деятельности:

1. Побуждения общественного характера. В данном случае, это осознание необходимости нести пользу для общества, это и желание приходить на помощь другим людям, это установка на необходимость трудовой деятельности.
2. Получение личных материальных благ – денежный заработок для удовлетворения своих потребностей и потребностей семьи.
3. Удовлетворение потребностей в самоактуализации, самовыражении, самореализации, а также в общественном признании и уважении со стороны других людей.

Мотивы выбора места работы:

1. Положительных и отрицательных производственных факторов: «величину заработной платы, льготы, предоставляемые работающим на данном предприятии; близость к дому; удобство транспортного сообщения; эстетику места работы и наличие вредного производства; одно-, двух- или трехсменность, наличие твердого или свободного графика работы; надежность и престиж фирмы, компании; меру ответственности; возможность одновременно с работой учиться в вузе; психологический климат в коллективе, систему поощрений и наказаний (штрафов и т.п.).
2. Оценка собственных возможностей: «состояние здоровья, наличие способностей к данной работе и профессионально важных качеств, уровень образования, склонность к работе без стрессов, в свободном ритме или к монотонной работе с заданным темпом».
3. Оценка соответствия особенностей места работы собственным интересам: «возможности продвижения на данном предприятии или в учреждении по «служебной лестнице», руководящей работы, профессионального роста, проявления личной инициативы и выдумки (творчества) и т.п.

По мнению румынского социолога К. Замфир, в структуре мотивации трудовой деятельности можно выделить три составляющие:

1. Внутренняя мотивация (ВМ) – мотивация, возникающая из потребностей самого человека и связанная непосредственно с процессом и результатом труда, на основе которой он трудится с удовольствием, без какого-либо внешнего давления.
2. Внешняя положительная мотивация (ВПМ) – содержит мотивы, лишь опосредованно связанные с процессом и результатом труда: «материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, т.е. те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия».
3. Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) – включает так же мотивы, не связанные непосредственно с процессом и результатом труда, но имеющие негативную эмоциональную окраску избегания: наказания, критику, осуждение, штрафы и т.п.

К внутренним мотивам, вероятно, следует отнести перечисленные в предыдущем разделе данной работы мотивы, связанные с психологическими особенностями личности, а именно с компонентами ее направленности (профессиональные интересы, социальные мотивы и т.п.).

Следует подчеркнуть, что перечисленные виды профессиональной мотивации присутствуют в ее структуре одновременно, и речь может идти не об отдельном существовании, а лишь о преобладании того или иного вида мотивации. При этом «между системами внешней и внутренней мотивации, как отмечает А.В. Карпов, существуют достаточно сложные отношения, которые проявляются не только в их взаимосвязи, взаимоусилении, но и в возможном снижении значимости результата деятельности при гипертрофии внутренней

мотивации и, наоборот, разрушении внутренней мотивации под влиянием роста значения внешних мотивов и стимулов».

Классификация К. Замфир развита Т.О. Гордеевой в рамках изучения мотивации достижения. Согласно данной классификации, выделяются следующие типы (составляющие) профессиональной мотивации:

1. Внутренняя мотивация, направленная на процесс деятельности: «связанная с собственным желанием выполнять деятельность в силу интереса к ней и внутреннего удовольствия от ее выполнения («Я делаю это дело, потому что хочу, мне это нравится и интересно делать»)».
2. Внутренняя мотивация, направленная на результат деятельности: «связанная с собственным желанием субъекта выполнять деятельность, которая, однако, служит средством удовлетворения других его потребностей.

И внешняя мотивация:

1. Мотивация на основе требований, исходящих от других людей.
2. Мотивация на основе требований, исходящих от самого субъекта (внешняя, внутренняя мотивация, мотивация долженствования).

Эдвард Л. Диси и Ричард М. Руян так же разделяли мотивацию на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя мотивация, по Эдварду Диси - это стремление к определённой деятельности ради деятельности, ради процесса, деятельность – как награда. Внешняя мотивация, олицетворяет собой факторы воздействующие на поведение личности, находящиеся вне её «я».

Также мотивирующие факторы профессиональной деятельности делятся на 4 группы:

1. Личные (врожденные и формирующиеся в процессе взросления) потребности и склонности, переходящие в определённый вид активности.
2. Социально и культурно обусловленные мотивы, представляющие собой осознанные причины выбора профессии.
3. Латентные, неосознанные мотивы и глубинные внутренние переживания, порождающие стремление личности к выбранной профессии.
4. Особенности темперамента и нервной деятельности в целом, оказывающие влияние на реализацию личности в её профессиональной деятельности.

Совокупность этих причин образует некий своеобразный контур мотивации, который помогает личности осознать свои склонности к той или иной профессии, помогает прийти к ней. В зависимости от каждого индивидуального случая, действие одних факторов ощущается сильнее, чем других, или может не ощущаться вовсе.

А.Г. Здравомыслов сводит всё многообразие мотивов трудовой деятельности к следующим группам:

1. Материальная заинтересованность. Для работника, профессиональная деятельность представляет собой необходимый путь для приобретения

различных жизненных благ. Чтобы остановить снижение потребности в материальном вознаграждении, очень важно уделять внимание оценке трудового вклада сотрудников. В противном случае возникает противоречие у разных групп между материальными интересами.

2. Заинтересованность в эффективном выполнении трудовой функции, и результатам выполняемой работы. Сюда относится потребность в максимальном раскрытии способностей в процессе профессиональной деятельности, т.е. это инициатива и творческое отношения к труду.
3. Установка на коллективное взаимодействие. Эти мотивы связаны с потребностью каждого человека в обществе, активно участвовать в его жизни.
4. Осмысление работы, её значимости для общества.

Типы работников по А. Блинову:

1. Инструментально мотивированный работник – ориентируется на вознаграждение материального характера, причем оно должно быть выражено в денежном эквиваленте и выплачиваться немедленно. Такой работник индифферентен (невосприимчив) к нематериальным формам мотивации, каким-либо целям профессиональной деятельности, форме собственности организации и работодателю.
2. Профессионально мотивированный – ориентируется на реализацию профессиональных знаний и способностей. Тут имеет значение содержание труда и характер работы и свойственна профессиональная гордость.
3. Патриот (социалистическая мотивация) – его мотивация к труду - это высокие идейные и человеческие ценности: построение справедливого общества, достижение равенства и социальной гармонии.
5. Хозяйская мотивация – основывается на высоком уровне потребления, при таком же высоком уровне дохода. «Хозяин» обладает хорошо развитой внутренней мотивацией, и индифферентен к внешней, характерно наличие внутренней идеи, состоящей в постоянном увеличении собственных материальных благ.
6. Люмпенизированный работник характеризуется предпочтением к уравнительному распределению материального вознаграждения. Такой работник избегает личной ответственности, предпочитает работе в одиночестве – работу в коллективе, ему свойственно постоянное чувство зависти и неудовлетворенность распределением благ.

Автор Н.И. Дряхлова выделяет три наиболее приоритетные группы мотивов:

1. Мотивы трудового поведения – основаны на выборе сферы профессиональной специализации: уровня материального вознаграждения, призвания, престижа.
2. Мотивы реализации социальных норм – это социально значимые ценности, социально-экономическая система в целом, организация, коллектив или определенная профессиональная группа. Среди этих мотивов можно выделить гражданские, морально-патриотические,

идейно-политические, частные мотивы (коллективной солидарности, принадлежности к организации).

3. Социальные и профессиональные целей, оптимизация жизненного цикла работника. Так же это потребности в социальной и профессиональной мобильности, релаксации связанной с возрастом, потребность в преодолении статусно-ролевого и социально-психологического дискомфорта.

Постепенно в процессе профессионального становления человека происходит смена мотивов трудовой деятельности. Мотивационная структура субъекта трудовой деятельности развивается, меняется в двух направлениях:

1. Изменение уровня профессионализма, сопровождающееся изменением системы профессиональных мотивов.
2. Переход из личных мотивов в трудовые.

Во время профессионального роста человека, на каждом его этапе меняются доминантные механизмы детерминации и целей трудовой деятельности. К примеру; если на начальных этапах профессиональной деятельности, освоение профессии и приспособление к её требованиям после обучения – является основным мотивом, то на следующем этапе начинают доминировать мотивы в стремлении изменить содержание и условия профессиональной деятельности, подстроить их под себя.

Подводя итог под всем вышесказанным, обобщая трактовки различных авторов, мы определяем понятие профессиональной мотивации как – побуждающее, регулирующее, направляющее влияние на деятельность индивида, многочисленность побуждений, образующих иерархию мотивации, а так же её динамичность и изменчивость, под влиянием внутренних и внешних факторов.

## 1.3 Особенности профессиональной деятельности у работников ресторана русско-итальянской кухни

Наиболее оптимальный режим труда в любой профессии основывается на особом рабочем ритме, под которым принято понимать временную и смысловую последовательность трудовых операций. Это является необходимым условие для формирования рабочих навыков и повышения уровня профессионального мастерства.

Профессиональное мастерство вырабатывается благодаря усвоению тех или иных профессиональных навыков (например, у повара - нарезка овощей, мяса, рыбы и других продуктов). Здесь естественно необходима тренировка, упражнения, и в их результате достигается определенный уровень овладения приемами обработки продуктов, движениями, операциями. Большое значение при этом имеет постоянное усвоение и закрепление знаний. Это может быть информация о физико-химических изменениях в обрабатываемых продуктах, о качественном и количественном составе продуктов, используемых для

приготовления различных блюд и кулинарных изделий. Знания повара возрастают, в том числе и об оптимальных приемах и способах обработки сырья, организации технологических процессов с учетом законов биохимии и рекомендаций физиологии и гигиены питания.

Благодаря всем этим знаниям, высококвалифицированный повар добивается в своей работе сокращения общих энергетических затрат, четкого выполнения каждого действия, операции, добиваясь своего рода автоматизма.

Рабочие навыки формируются в определённой последовательности: изначально возбудительные процессы распространяются в коре головного мозга, далее в работу вовлекаются различные группы мышц.

Наблюдения показывают, что новичок производит по неопытности много лишних движений, порой суетится без нужды, т. е. эффективность его труда находится на низком уровне. По мере формирования навыков и умений его трудовой процесс стабилизируется, но все еще характеризуется нерешительностью, неопределенностью, неуверенностью в движениях, медленными реакциями, частыми ошибками и неточностями при обработке продуктов.

Обычно начинающему повару приходится значительно концентрировать внимание и приводить в деятельное состояние различные анализаторы (зрительный, обонятельный). По мере усвоения способов и методов управления технологическими процессами, формируются и закрепляются условные рефлексы, идёт лучшее усвоение профессиональных тонкостей, вырабатывается рабочий навык. Психическое возбуждение сосредоточивается в основном лишь в тех клетках коры головного мозга, которые дифференцированно руководят, условными рефлексами. Деятельность зрительного и вкусового анализаторов по мере накопления опыта приготовления блюд и кулинарных изделий становится более тонкой, дифференцированной. Движения становятся определенными, четкими, исчезают нерешительность и ошибки. Уменьшается напряженность, появляется некая расслабленность и одновременно сосредоточение на выполняемой работе.

Многократное повторение трудовых операций приводит к формированию цепочке условно-рефлекторных ассоциаций. Это означает, что повар при необходимости может мысленно воспроизвести последовательно цепь этих ассоциаций, отвлекаясь от конкретного этапа выполнения всех элементов трудовой операции. Далее идёт вторая стадия формирования рабочих навыков. В этот период работник быстро и четко концентрирует возбудительные процессы в коре головного мозга, сосредотачивая на выполняемом процессе ещё большее количество произвольного внимания, чем раньше. Результатом этого этапа являются хорошо координированные движения, выработанные благодаря механической памяти. Нервные реакции более экономичны и совершенны. Возрастает эффективность труда.

Следующая стадия – автоматизация рабочего навыка, о которой уже упоминалось выше; когда некий стереотип рабочей операции не осознается, или осознается частично. Начинает вырабатываться профессиональное

мастерство, работа становится эффективной и начинает приносить удовольствие. На этой стадии рабочий навык становится динамическим стереотипом – выработанным и закрепленным тренировкой автоматическим способом достижения определенной цепи – к примеру выполнения операции или технологического процесса. На этой основе сложившаяся координация условных рефлексов максимально стабилизируется. Резко ограничивается участи коры полушарий головного мозга в реализации условных рефлексов. Функция мозга ограничивается контролем и оценкой, происходит экономия мышечной и нервной энергий.

В трудовой деятельности повара динамический стереотип проявляет себя как система двигательных условных рефлексов. Она образуется в результате многократного повторения одних и тех же трудовых операций в определённой последовательности. Так, приготовление яичницы складывается из следующих стереотипных операций: разогревания сковороды, разбивания яиц, жарка яиц до состояния готовности и т.д.

Динамический стереотип формируется и закрепляется в результате многократного повторения всех операций именно в определённой, заданной последовательности, через определённые промежутки времени. Можно даже сказать о некоторой шаблонности (автоматизме), вырабатывающейся у высококвалифицированного повара, благодаря тому, что система этих действий проста по своей структуре. Благодаря повторению она легко усваивается и легко воспроизводится.

Так же динамический стереотип отражает способность к перестройке в соответствии с изменяющимися условиями; он характеризуется динамичностью, адаптивностью. Благодаря стереотипизации, или другими словами заданной повторяемости технологических приемов, нужно так же учитывать различия в рецептурах, и изменять подстраиваться под них стереотип своих действий. Совершенствование технологии приготовления блюд является фундаментом для последующего формирования новых творческих подходов к развитию кулинарных навыков.

Психология труда являющаяся прикладная отрасль психологии, изучающая психические процессы человека в процессе трудовой деятельности, позволяет добиться повышения эффективности труда и формирования профессионально необходимых качеств личности.

Труд является прямым средством выражения лучших качеств человека: ума, эрудиции, таланта. От количества совершаемого труда, человек получает большое эстетическое наслаждение. Увлеченность трудом зависит от его таланта и призвания, от окружающих условий, в которых он трудится.

Наиболее ответственные в этой отрасли – профессии повара и официанта, от них в первую очередь зависит качество обслуживания гостей. Психология трудового процесса здесь имеет свою особую специфику. Она определяется профессиональными способностями, и определенными закономерностями развития трудовых навыков, связанных с приготовлением блюд и обслуживанием.

Одна из трудовых особенностей повара состоит в том, что ему приходится совершать и значительную физическую работу. Многочисленные исследования подтверждают, что в цехах предприятий общественного питания работать нисколько не легче, чем в цехах производственных предприятий. К физическим нагрузкам у работников общественного питания добавляются еще и нервно-эмоциональные, стрессовые перегрузы, вызванные необходимостью постоянно производить расчеты количества сырья и продуктов, для приготовления блюд в соответствии с планом меню и технологической картой. Необходимы расчёты так же и на тех предприятиях, которые снабжаются полуфабрикатами, соусами, бульонами, тестом, фаршем и т. д. Здесь необходимо точное соблюдение норм вложения продуктов, рассчитанных на стандартное сырьё.

Качество изготовляемой продукции зависит от строгого соблюдения технологических требований к обработке продуктов и приготовлению блюд на всех стадиях производственного процесса. Технологические карты освобождают его от необходимости помнить многочисленные варианты рецептур, нормы вложений набора сырья массой нетто на одну порцию (в граммах) и для облегчения расчета – на 10, 20, 30, 40, 50 и более порций. Вместе с тем от повара требуется постоянное напряжение вкусовых рецепторов, которые помимо основной гаммы (соленый, сладкий, горький, кислый) должны содержать многочисленные промежуточные вкусовые тональности, а также их сочетания.

Трудовые процессы, совершаемые поваром, характеризуются двумя видами мышечной деятельности: динамической работой и статической работой.

Динамическая работа это – напряжение мышц и перемещение в пространстве какого-либо звена двигательного аппарата человека, а также перемещение различных предметов труда, инструментов. В течение рабочего дня повар совершает различное перемещение грузов - в зависимости от уровня механизации. Однако благодаря научно-техническому прогрессу становится все меньше механических операций у работников этой профессии. Вместо них появляются новые виды динамической работы с небольшими энергетическими затратами, требующими вместе с тем в процессе приготовления блюд быстроты движений, точности, координации.

На первый взгляд кажется, что в своей профессиональной деятельности повар выполняет множество весьма простых двигательных приемов, но на неделе это далеко не так. Углубляясь в рассмотрение, эти приемы оказываются достаточно сложными; выполнение каждого из них требует значительных физических усилий, скорость движений, точность. Сочетание этих приёмов представляет собой, элементарные операции, осуществляемые поваром в определенной последовательности. Скорость и точность его движений достигаются благодаря гармоничной работе различных мышц организма, поддержанию правильной позы во время трудового процесса, что обеспечивает общее равновесие тела.

## Выводы по первой главе

Подводя итоги теоретического анализа понятия организационная лояльность, можно сделать следующие выводы. Единого понятия организационной лояльности нет. Учитывая особенности рассматриваемого явления, можно дать несколько более конкретное определение: организационная лояльность персонала представляет собой позитивное отношение работников к организации, или работодателю, предполагающее благоприятную рациональную и эмоциональную оценку, стремление к максимальной результативности, наиболее высокой эффективности трудовой деятельности в своей организации.

Зарубежные авторы уделяют значительное внимание понятию организационной лояльности. Однако согласованного, единого понимания, цельности данной концепции до сих пор нет. В настоящее время можно выделить одну из основных зарубежных концепции организационной лояльности: модель Мейера-Аллен, благодаря которой для исследования была выбрана методика «Шкала организационной лояльности» Мейер-Аллен.

В отечественной литературе также в настоящее время не существует согласия в понимании того, что же такое организационная лояльность. И даже несмотря на большое число публикаций на эту тематику, в этой области практически отсутствуют опубликованные научные работы. Таким образом, можно утверждать, что тема организационной лояльности в России остаётся практически незатронутой, и можно сделать вывод, что на формирование организационной лояльности оказывают влияние оценки возможности реализации ожиданий от организации, мотивов, уровень удовлетворенности трудом.

В нашей работе, под определением организационной лояльности мы понимаем – позитивное отношение работников к организации-работодателю, предполагающее благоприятную эмоциональную и рациональную оценку, стремление к максимальному результату в своей трудовой деятельности. Понятие профессиональной мотивации мы рассматриваем как – побуждающее, регулирующее, направляющее влияние на деятельность индивида, многочисленность побуждений, образующих иерархию мотивации, а так же её динамичность и изменчивость, под влиянием внутренних и внешних факторов. Влияние внешних и внутренних факторов на мотивацию сотрудника, позволяет нам использовать методику К. Замфира «Мотивация профессиональной деятельности». Так же, опираясь на теорию А. Маслоу об иерархии потребностей и мотивации, для исследования мы подобрали методику В.Э. Мильмана «диагностика мотивационной структуры», позволяющую нам выделить конкретные показатели мотивации в реальной общежитейской и трудовой деятельности, а так же в желаемой.

# Глава 2 Эмпирическое исследование связи организационной лояльности с мотивацией профессиональной деятельности

## 2.1 База и методы исследования

Эмпирическое исследование проводилось на баз сотрудников ресторана русско-итальянской кухни. В качестве респондентов были выбраны повара горячего цеха, холодного цеха, повара-сушисты и кондитеры. Всего в исследовании приняло участие 30 человек, из которых 17 человек мужчины, и 13 женщины, со стажем работы от двух месяцев до пяти лет.

Объект исследования – организационная лояльность и профессиональная мотивация.

Предмет исследования – связь организационной лояльности с профессиональной мотивацией.

Цель исследования – выявить особенности связи организационной лояльности работников общественного питания с их профессиональной мотивацией.

Исследование проходило в 4 этапа:

1. Подготовительный: осмысление методологических и теоретических основ исследования, формулирование объекта, предмета, цели, основных задач исследования, определение рабочей гипотезы, базы исследования;
2. Основной: проведение эмпирического исследования.
3. Аналитический: обработка полученных данных, интерпретация результатов всех методик исследования.
4. Заключительный: разработка рекомендаций для сотрудников организации.

Для проведения исследования был составлен пакет стандартизированных методик, в который вошли такие методики как:

1. Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира.
2. Тест «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана.
3. Опросник «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен.

Перейдем к описанию выбранных нами для исследования методик.

Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира представлена в приложении Б. Данная методика применяется для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Напомним, что о внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы распределяются на внешние положительные и внешние

отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана представлена в приложении В. Она позволяет выявлять некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта и социального статуса и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности.

Опросник «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен состоит из трех субшкал в соответствии с авторской трехкомпонентной моделью по восемь вопросов в каждой. Авторы выделяют три подхода к лояльности, позволяющие объяснить природу связи между работником и организацией, снижающей вероятность добровольного ухода сотрудника из организации: эмоциональную привязанность к организации, осознание затрат, связанных с уходом из организации, и ощущение обязательств перед организацией. Шкала организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен представлена в приложении Г.

Авторы используют термины аффективная, продолжительная и нормативная лояльность. Аффективная лояльность измеряет степень идентификации, вовлеченности и эмоциональной привязанности работника к организации. Продолжительная лояльность измеряет степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией. Нормативная лояльность определяет степень ощущения работником обязательств перед организацией.

Статистическая обработка данных включала в себя анализ взаимозависимости, корреляционный анализ построен на основе расчета коэффициента корреляции Спирмана.

Итак, мы считаем, что для методического обеспечения исследования связи организационной лояльности с мотивацией профессиональной деятельности сотрудников, наибольшую эффективность составят: методика на определение мотивации профессиональной деятельности, шкала организационной лояльности, методика на определение мотивационной структуры личности.

## 2.2 Анализ результатов исследования связи организационной лояльности с мотивацией профессиональной деятельности

Нами была проведена методика «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира, которая представлена на рисунке 1. Мы получили следующие результаты.

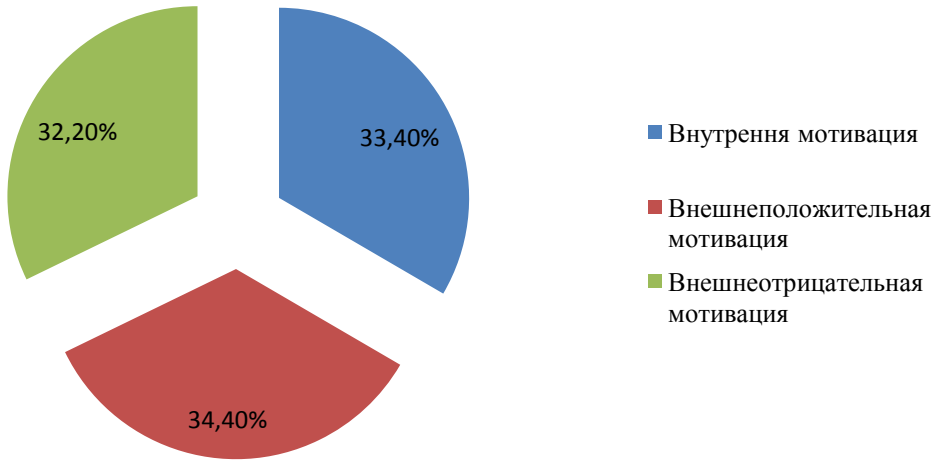


Рисунок 1 - Процентное соотношение разных типов мотивации по результатам методики «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира.

На рисунке мы видим, что у большинства сотрудников 34,4% (11 человек) преобладают внешне положительные мотивы, что свидетельствует о том, что сама по себе профессиональная деятельность значения для респондентов не имеет, их больше привлекают положительные мотивы извне: мотивы социального престижа, или зарплаты. Внутренняя мотивация преобладает у 33,4% (10 человек), что свидетельствует о том, что сотрудник осуществляют свою профессиональную деятельность в соответствии со своими установками, потребностями, интересами, желаниями. У 32,2% (9 человек) преобладает внешне отрицательная мотивация, и это говорит нам о том, что в деятельности респондентов преобладают мотивы избегания неудач, порицания над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, у них также повышен уровень эмоциональной нестабильности.

Результаты опросника Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности» представлены на рисунке 2

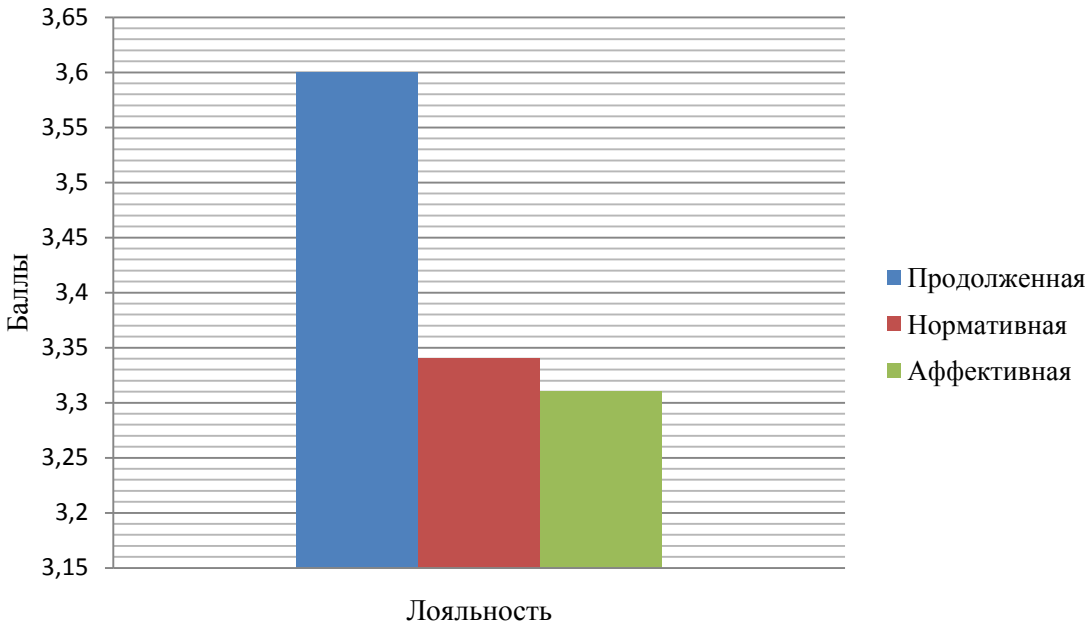


Рисунок 2 – Средние значения выраженности разных типов организационной лояльности по результатам методики Шкала организационной лояльности»

Мы получили высокие показатели по продолженной лояльности – 3,6. Показатель продолжительной лояльности обусловлен тем, что многие работают продолжительное время в данной организации. Показатели аффективной лояльности составляют – 3,31. Люди, обладающие высокой степенью аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и ценностями компании, принципами, которые отстаивает эта организация, стремлением претворить в жизнь ее миссию. У нормативной лояльности средний показатель – 3,34. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие об их работе и о них. Они не хотят разочаровывать свое руководство и опасаются негативного восприятия коллегами их решение об уходе из организации.

Проведя тест «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана, мы получили следующие результаты, которые представлены на рисунке 3.

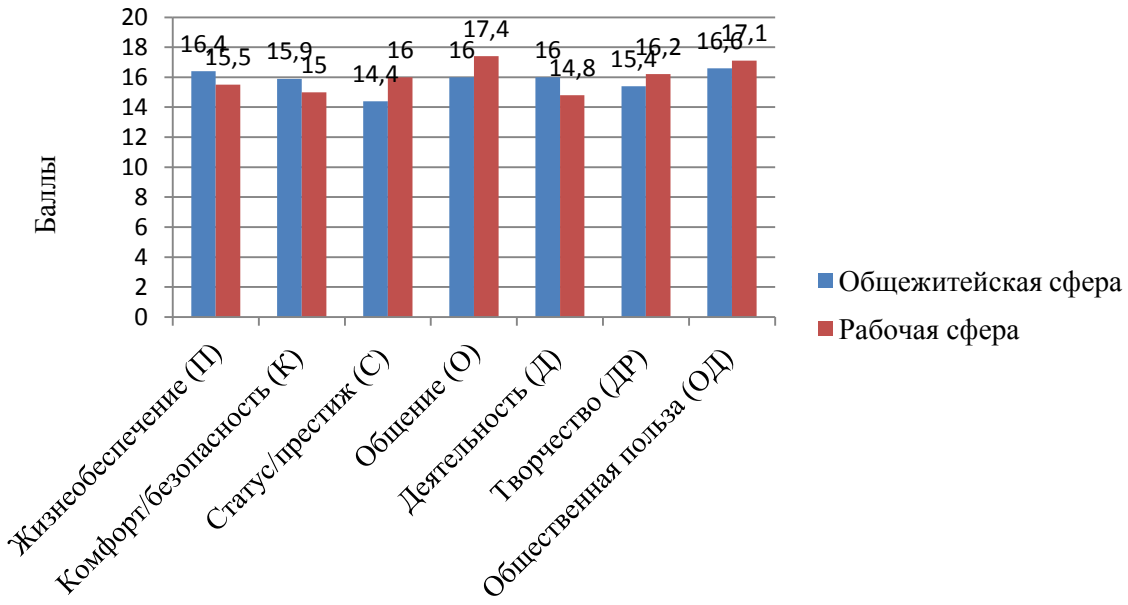


Рисунок 3 – Средние значения выраженности разных тенденций мотивационной структуры личности по результатам методики «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана

Как мы видим по графику, у большинства респондентов выражен общежитейский профиль.

Для работников устойчивыми тенденциями в общежитейской сфере являются жизнеобеспечение (16,4 баллов), общественная польза (16,6 баллов), а так же показатели общения и деятельности (16). Далее следует комфорт (15,9 баллов), творчество (15,4) и статус (14,4).

В рабочей сфере несколько иная картина. Здесь мы видим из рисунка, что устойчивыми тенденциями в этом профиле являются общение (17,4 баллов), творчество (16,2), статус и общественная польза (16 баллов). Далее следуют комфорт (15 баллов) и жизнеобеспечение (15,5 баллов). Последним по значению остаётся показатель деятельности (14,8 баллов).

Рассмотрим, как выделенные показатели организационной лояльности связаны с показателями факторов профессиональной мотивации.

Таблица 1 – Связь показателей организационной лояльности с показателями профессиональной мотивации

| Виды лояльности | | Аффективная | Продолженная | Нормативная |
|---|---|---|---|---|
| Аффективная | | | -60** | |
| Продолженная | | -60** | | |
| Нормативная | | | | |
| Сферы | | | | |
| Общежитейское реальное | Статус | | | -0,39* |

Продолжение Таблицы 1 – Связь показательной организационной лояльности с показателями профессиональной мотивации

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Общение | | 0,37* | |
| Общежитейское идеальное | Жизнеобеспечение | | -0,50** | |
| | Статус | -0,37* | | |
| | Общение | -0,38* | 0,49 | |
| Рабочее идеальное | Жизнеобеспечение | | -0,39* | |

Примечание: * – значимая корреляционная связь (95%); ** – высокозначимая корреляционная связь (99%).

Из результатов корреляционного анализа можно заметить, что значимых и высокозначимых коэффициентов всего 9.

Из таблицы видно, что наиболее выраженным видом лояльности у респондентов стали продолженная и аффективная лояльность (связь высокозначимая, обратная).

Корреляционных связей с внутренней, внешнеположительной и внешнеотрицательной мотивацией не выявлено.

Между показателями нормативной лояльности и статуса (общежитейская сфера) существует обратная значимая связь.

Прослеживается прямая значимая связь между аффективной лояльностью общением и статусом (общежитейская сфера, идеальное).

Выявлена так же прямая значимая связь между продолженной лояльностью и общением (общежитейская сфера).

Связь между продолженной лояльностью и жизнеобеспечением (общежитейская сфера, идеальное) является обратной высокозначимой.

Прямая высокозначимая связь между продолженной лояльностью и общением (общежитейская сфера, идеальное).

Отмечается так же обратная значимая связь между продолженной лояльностью и жизнеобеспечением (рабочее идеальное).

Мы представили корреляционные взаимозависимости между признаками в виде графа отношений. На рисунках каждая группа признаков располагается в линию. Корреляционные взаимозависимости между признаками отражаются в виде отрезков, непрерывных для прямых, и пунктирных для обратных взаимозависимостей.

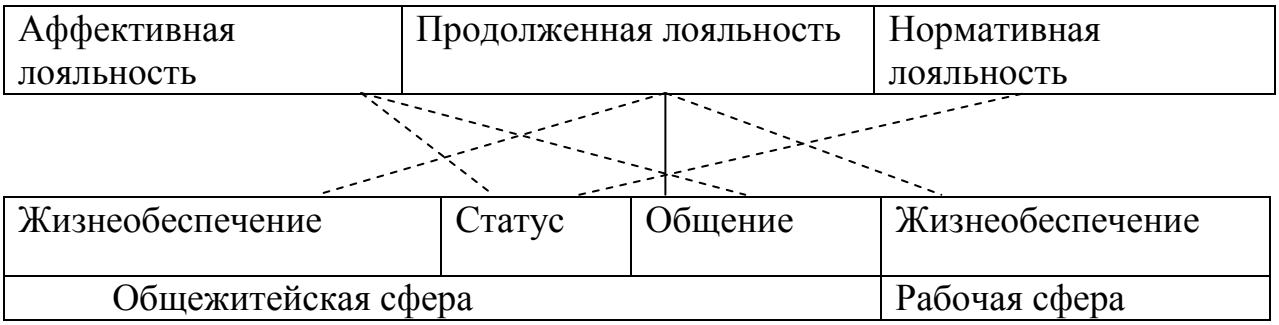

Рисунок – 4 Связь показателей организационной лояльности по методике «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана

Анализ приведенных графических выражений корреляционного анализа позволяет увидеть, что большинство корреляционных связей сосредоточено в сфере житейского идеального, т.е. представлений и желаний респондентов относительно своей жизни вне профессии. Нами было отмечено, что сотрудники заинтересованные в построении большего количества социальных контактов менее подвержены аффективной лояльности (у неё выражена обратная значимая связь с показателем общения в общежитейском идеальном), не стремятся быть эмоционально вовлечёнными в жизнь организации. И в то же время хотелось бы заметить, что продолженная лояльность более выражена как раз у тех сотрудников, которым хотелось бы в повседневной жизни более стремится к общению (выражена высокозначимая прямая связь с показателем общения, общежитейское идеальное). Такая же ситуация с показателем общения наблюдается и в общежитейском реальном (прямая значимая связь с продолженной лояльностью). В сфере рабочего идеального наблюдается обратная значимая связь продолженной лояльности с показателем жизнеобеспечения. Это означает что сотрудников более заинтересованные в том материальном обеспечении которого бы им хотелось, не беспокоит перемена места работы, и связанные с этим затраты и потери, эти риски для них незначительны. Обратная значимая связь между аффективной лояльностью и статусом (общежитейское идеальное) говорит о том; что сотрудники заинтересованные в своём желаемом статусе и престиже менее эмоционально вовлечены в жизнь организации. Так же прослеживается обратная значимая связь между нормативной лояльностью и статусом (общежитейское), и это говорит о том, что в настоящее время у респондентов которым важен их социальный статус, отсутствует чувство долга и обязательства перед организацией.

## 2.3 Рекомендации персоналу ресторанной сферы

В понимании большинства людей ресторан является неким своеобразным «собирательным образом», идеалом всех форм «сервисного» общепита: рестораны, таверны, трактиры, кафе, кафетерии, кофейни, бистро, бары, пельменные, закусочные, шашлычные и т.д. В своей работе мы рассматривали ресторан русско-итальянской кухни. Он расположен в деловом районе города, и основными посетителями являются – семьи и молодые пары, компании от 5 до 10 человек, иногда даже иностранные граждане. Ресторан отличается особой планировкой, декором, меблировкой. По ходу изучения рынка предприятий общественного питания, мы пришли к выводу; что рестораны во многом оцениваются по качеству приготовленной пищи и обслуживанию гостей. Обслуживание в предприятиях общественного питания (особенно в

ресторанах), имеет первостепенное значение; от его качества напрямую зависит эффективность работы всего предприятия (лозунг «всё для гостя»), и оно же формирует имидж организации общественного питания. Отсутствие высокого стандарта обслуживания мгновенно отражается на работе всего заведения в целом. Поведение многих работников значительно отличается в присутствии дирекции, и в её отсутствии. Ресторатор никогда не должен оставаться безразличным к тому, что постоянный гость прекратил посещать его заведение. Чаще всего на то есть объективная причина. Помимо всего вышеперечисленного, немаловажное значение имеет оформление и планировка заведения. Правильная планировка помещения в ресторане преследует три цели: предоставление максимального удовольствия посетителям, эффективное обслуживание и обеспечение максимального числа гостей. Нужно отметить, что помимо еды и питья гость стремится получить хорее впечатление от заведения. В общем и целом, каждый посетитель стремится к тому, чтобы получить блюда высокого качества, которое зависит от нескольких факторов: профессиональных умений повара и качества исходных продуктов, а также разумного и внимательного обслуживания, приемлемого ценника, и уютного помещения, в котором можно свободно дышать и непринужденно беседовать друг с другом.

К сожалению, обслуживающий персонал далеко не часто следит за тем, какие блюда пользуются популярностью, упускает из вида спланированное разделение блюд по порциям. Еще одной ошибкой обслуживающего персонала, с которой мы столкнулись в ходе исследования, состоит в том, что некоторые работники слишком эмоционально реагируют на неприятные ситуации. Грубость одного гостя может привести к грубости официанта по отношению к гостю вежливому. Это говорит о недостаточном профессионализме обслуживающего персонала. На наш взгляд, опытные сотрудники (в частности, разумеется, официанты), сохраняющие спокойствие в любой ситуации, способны соответственно ситуации ответить грубому гостю и одновременно проявить любезность по отношению ко всем остальным. Мы полагаем, что успех любого заведения и ресторанного бизнеса в частности, очень сильно зависит от настроения работающего в нём персонала, поэтому всегда требуется по возможности избегать излишних стрессов. Чем дружнее и сплоченнее коллектив, чем лучше выстраиваются отношения между владельцем и служащими, тем реже возникают причины стресса. Мудрый ресторатор обращает равное количество внимания и на получение прибыли и на устранение стрессовых факторов для своего персонала.

Так же в ходе нашего наблюдения были выявлены следующие проблемы низкий уровень профессионализма обслуживающего персонала; недостаточное внимание формированию имиджа организации, отсутствие должного внимания рекламе и продвижению заведения; отсутствие строгого регламента к внешнему виду персонала; отсутствие у менеджеров такого умения как планировать, организовывать, принимать решения, отсутствие навыков в плане подбора, адаптации, обучения, аттестации, мотивации персонала. Еще одной проблемой данного заведения общественного питания, является недостаточное

количество поваров на кухне, так как в связи с большим числом клиентов, повара просто не успевают вовремя отдавать заказы, а это может сказаться на качестве предлагаемых блюд, и соответственно на имидже заведения в целом.

В связи с выявленными проблемами, мы можем предложить следующие рекомендации:

Проведение ряда работ с предпринимателями: повысить уровень их ответственности за соблюдение требований к безопасному оказанию услуг; рассмотреть возможности изменения режима работы в летнее время. Так же для устранения просачивающихся с кухни запахов, необходимо обеспечить помещение хорошими вытяжками. Так же, в качестве рекомендации, возможно, планировать в весенне-летний период проведение акции «Горячая линия» на территориях районов (с предоставлением бизнес-ланчей и комплексных обедов различных по цене), вечер - по типу кафе, бара, ресторана. Для повышения качества, изготавливаемых блюд, в смене предприятия общественного питания должно быть не менее трёх поваров (повар горячего цеха, холодного цеха, су-шеф или шеф-повар). Что касается меню, то, оно должно соответствовать определенным стандартам заведения и обладать индивидуальными особенностями, которые определяются свойствами используемых продуктов и профессионализмом поваров. Следует своевременно обновлять меню, чтобы увеличить разнообразие блюд и привлечь больше новых гостей. Для, решения этой проблемы, возможно перед входом в заведение писать меню на грифельной доске с перечислением имеющихся блюд, но в этом случае необходимо очень тщательно следить за его соответствием наличию блюд. Следует обращать внимание и на то, какие блюда съедаются полностью, а какие остаются на тарелке (регуляция порций).

В качестве пиара, можно представить предложение бесплатных напитков, дегустацию новых блюд, десертов, организацию «счастливого часа», получение дисконтных, скидочных карт, розыгрыш купонов с правом бесплатного обслуживания одного гостя. Так же можно связаться с ресторанным критиком для получения отзыва о заведении; хорошо и положительно ориентированная статья, написанная известным критиком, автоматически делаёт имя и имидж организации.

В ресторане необходимо правильно организовать обучение персонала, связанное с адаптацией новых сотрудников на рабочем месте. Вероятнее всего это будут тренинги для официантов – чаще всего именно среди этих кадров наблюдается высокая текучесть.

Дальнейший этап в обучении персонала ресторана характеризуется организацией обучения по меню. Чтобы максимально повысить эффективность обучения рекомендуется разделить его на две части: в первую очередь проверяется и выстраивается общая ориентация в меню, и далее – завершающей частью – дословное изучение состава и особенностей подачи каждого блюда.

Присутствует необходимость проведения качественного обучения менеджеров ресторана. Ведь именно они являются теми люди, на которых лежит поддерживающее обучение официантов. Это ежедневные мини-

тренинги, собрания для официантов, на которых вспоминаются и прорабатываются стандарты работы официантов.

Одна из самых неотъемлемых частей обучения персонала ресторана – это обязательно обучать персонал нововведениям. Оно необходимо, при введении какого-либо специального предложения, запуска новой акции, или полностью обновлённого меню.

Повышение внутренней лояльности достигается значительно большими усилиями со стороны компании, чем достижение внешней. Основными факторами повышения внутренней лояльности можно считать:

1. Честность со стороны руководства. Какими бы ни были трудности, испытываемые компанией, правдивая и своевременная информация об этом вызывает у сотрудников положительные впечатления и, как правило, склоняет их на сторону руководства. Доверие – это важнейший фактор роста лояльности;
2. Контроль деятельности работников. Бесконтрольность развращает даже самого дисциплинированного сотрудника. Понимание того, что его деятельность будет проверена, заставляет быть требовательнее к себе и стараться лучше выполнять свои обязанности. Но здесь очень важно обеспечить неотвратимость проверок;
3. Справедливое вознаграждение. Хотя справедливость – понятие довольно субъективное, все же есть некоторые общепринятые понятия. Если значительное число работников считает, что политика по оплате в отношении их несправедлива, то их лояльность будет постепенно уменьшаться – вплоть до «слива» информации конкурентам;
4. Адекватные задания. Четкость и адекватность рабочих заданий возможностям и квалификации сотрудника увеличивает его удовлетворенность собственным трудом и уважение к компании и к её руководству (независимо от статуса работника в иерархии компании);
5. Правильно организованное рабочее время. Чрезмерные и необоснованные нагрузки, а также постоянные переработки быстро убивают лояльность даже у наиболее мотивированных сотрудников;
6. Продуктивные отношения в коллективе, наставничество. Товарищеские, дружеские отношения могут компенсировать многие недостатки работы и способствовать росту внутренней лояльности сотрудников.

Забота о персонале является прямой обязанностью руководства, именно она олицетворяет собой залог успеха и процветания компании на рынке. Ведь сотрудник может принести гораздо больше пользы предприятию, с которым чувствует личную связь. Предприятию, где он осознаёт собственную ценность. При таких условиях у сотрудников даже при неблагоприятной экономической ситуации, и отсутствии какой-либо выгоды в организации, не возникнет мысли о смене работы. На это и должны быть направлены усилия руководства компании.

## Выводы по второй главе

Для лучшего понимания и выявления связи между организационной лояльностью и мотивацией профессиональной деятельности, нами был подобран следующий пакет методик: методика «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира методика «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана, опросник «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен.

По результатам исследования было выявлено, что большинство корреляционных связей отражено в общежитейской идеальной сфере, почти все из них являются отрицательными. Это означает, что в желаемых показателях статуса, общения и жизнеобеспечения в у сотрудников менее выражена организационная лояльность. Хотелось бы отметить, что при расширении социальных контактов (больше общения), сотрудники менее склонны к тому, чтобы покинуть организацию (выраженная продолженная лояльность), возможно, это указывает на нежелание менять своё окружение. Менее всего показателей выражено по нормативной лояльности.

Таким образом, у сотрудников ресторана русско-итальянской кухни выявлена связь между показателями лояльности и показателями мотивации в профессиональной деятельности.

# Заключение

В наше время сильны представления о том, что именно персонал является основным ресурсом в любой организации, а верность работников компании рассматривается как конкурентное преимущество. Менеджеры компаний видят в укреплении лояльности персонала действенный механизм повышения эффективности организации. Трудовые качества персонала напрямую влияют на повышение продуктивности организации.

На самых разных аспектах деятельности сказывается лояльность организации, во-первых: на показателе производительности, и во-вторых: на психологическом климате в коллективе. Продуктивность и эффективность организации, возможность развития в условиях суровой конкуренции во многом зависят от качества работы сотрудников и от того, предоставлены ли им возможности для раскрытия и развития их трудового и личного потенциала.

Проведя анализ предпосылок формирования у сотрудников лояльности аффективного, продолженного и нормативного видов, стоит понимать, какие возможности и условия должны быть у персонала для удовлетворения основных своих потребностей. В этом случае необходимо соотносить условия организации и ценности, мотивы личности работника. Это даст предпосылки для формирования эффективной системы мотивации работников, а так же может задействоваться при подборе персонала.

Нами были выполнены задачи исследования, которые мы поставили в самом начале. Нами был проведён теоретический анализ литературы по проблеме организационной лояльности и мотивации профессиональной деятельности.

Исследованием организационной лояльности занимались такие ученые как И.Г. Чумарин, считавший, что лояльность сотрудника зависит от того, следует ли он законным правилам, установкам, корпоративной этике и процедурам организации, О.С. Дейнека при определении лояльности подчеркивает наличие взаимных обязательств между сотрудниками и руководством.

Л.Г. Почебут и О.Е. Королева рассматривают лояльное отношение сотрудников к компании как основную установку. Т.Н. Чистякова и Н.В. Моисеенко исследуют феномен лояльности персонала в конфликтологическом ключе и определяют лояльного сотрудника как работника «идентифицирующегося себя с организацией, со своим рабочим местом, связывающего себя с деятельностью в ней, свои успехи и неудачи во всех сферах его жизни».

Профессиональную мотивацию в деятельности Ф. Герцберг в своих работах, рассматривает как факторы «сохранения», с которыми связаны потребности в избегании неудобств и дискомфорта, Эдвард Л. Диси и Ричард М. Руян разделяли мотивацию на внешнюю (факторы воздействующие на поведение личности) и внутреннюю (стремление к определённой деятельности ради деятельности, ради процесса), В. Врум понимает профессиональную

мотивацию как потребности, которые могут быть в максимальной степени удовлетворены, в результате предполагаемых поощрений и материальных вознаграждений со стороны руководства. Т.Томашевский под трудовыми мотивами, подразумевал мотивы выгоды, и подразделял их на материальные – заработок, наличие жилья и другие материальные потребности, и социальные – подразумевающую под собой профессиональную гордость.

Мы рассматриваем организационную лояльность как положительное отношение работников к организации и работодателю, предполагающее благоприятную, объективную оценку, стремление к максимальной результативности, продуктивности трудовой деятельности в организации. В нашей работе мы будем опираться на данное определение.

Следующим этапом мы провели практическое исследование факторов лояльности и профессиональной мотивации. По ходу исследования мы установили наличие корреляционных связей между показателями лояльности (методика Мейер-Аллен) и показателями мотивации (методика В.Э. Мильмана). Показатели были определены по результатам тестирования.

Также мы установили, что фактором влияющим на формирование продолженной лояльности – является общение.

Наша гипотеза о том, что организационная лояльность связана с мотивацией профессиональной деятельности, подтверждается.

Мы считаем, что исследование феномена организационной лояльности должно быть продолжено, так как современная наука нуждается в доработке проблемы лояльности и технологий психологического сопровождения ее формирования и обеспечения.

Поиск способов регулирования уровня лояльности персонала, может стать следующим этапом исследования. Регулирование уровня лояльности может осуществляться воздействием на мотивационную сферу сотрудников, некой подстройкой мотивационной структуры личности сотрудников в уже существующую систему ценностей организации.

Список использованных источников


1. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст] / Г.М. Андреева. – Москва : Изд-во МГУ, 2005.
2. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирования личности [Текст] / В.Г. Асеев. – Москва, 2006.
3. Бандурка, А.М. Психология управления [Текст] / С.П. Бочарова, Е.В Землянская. – Харьков: ООО "Фортуна-пресс", 2008. - 464 с.
4. Батурина, О. Лояльность сотрудников: причины и преимущества [Текст] / О.Батурина. – Москва : "BeginGroup", 2009.
5. Бидненко, А.М. Манипулятивная установка в профессиональной деятельности менеджера [Текст] / А.М. Бидненко. – Москва, 2006.
6. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие [Текст] / Г.В. Бороздина. – Москва : ИНФРА-М, 1999.- 224 с.
7. Верещагина, Л. А. Оценка удовлетворенности работой. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст] / Л.А. Верещагина. – СПб. : Речь, 2001. – С.181-184
8. Вилюнас, В.К. Психология развития мотивации [Текст] / В.К. Вилюнас. – СПб. : Речь, 2006. – С.458
9. Вилюнас, В.К. Теория деятельности и проблемы мотивации и современная психология [Текст] / В.К. Вилюнас, А.Н. Леонтьев. – Москва : Сборник статей памяти, 1983.
10. Витман, Д.С. Мотивация и стабильность персонала в организации [Текст] / Д.С. Витман. – СПб, 2004. – 20 с.
11. Голубков, С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения [Текст] /С.В. Голубков // Управление персоналом. – Москва, 2003. – №10. – 62-63 с.
12. Григорьева, Т. Прогноз лояльности сотрудника. А почему бы и нет? [Электронный ресурс] / Т. Григорьева. – Международный Институт Менеджмента. – СПБ, 2006. – Режим доступа: http://www.gkmim.ru/clubB/?cid=15.
13. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. – СПб.: Издательство "Питер", 2005. – 464 с.
14. Дейнека, О.С. Экономическая психология: учебное пособие [Текст] пособие / О.С. Дейнека. – СПб, 2000. - 160 с.
15. Демидов, А.И. Политология в вопросах и ответах[Текст] /А.И. Демидов, А.В Малько. – Москва : Юристъ, 2005. – II4-II9с.
16. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов [Текст] / Л. Джуэлл. – СПб, 2001. – 720 с.
17. Доминяк, В.И. Измерение лояльности: действующая модель [Текст] / В.И. Доминяк. – СПБ, 2004. – 105-108с.
18. Доминяк, В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка [Текст] / В.И. Доминяк. – СПБ, 2002. – 73с.

19. Доминяк, В.И. Лояльность - причинение пользы [Текст] / В.И. Доминяк. – СПБ, 2004. – 102-105с.
20. Доминяк, В.И. Различные подходы к феномену лояльности и безопасность организации. Теория и практика становления и развития школы безопасности (научные, учебные, методические и организационные аспекты). Сборник тезисов докладов всероссийской научно-практической конференции [Текст] / В.И. Доминяк. – СПб : РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. – 31-33с.
21. Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / И.В. Доронина. – Новосибирск : СибАГС, 1999. – 80с.
22. Доценко, Е. Измерение приверженности персонала компании с помощью опросной методики [Текст] / Е. Доценко / Материалы IV Всероссийской научно – практической конференции // Психология бизнеса: управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах Часть 2. – СПб : ГП "ИМАТОН", 2001.
23. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 160 с.
24. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П Ильин. – СПб, 2000.
25. Ковалев, В.И. Мотивационная сфера личности и ее динамика в процессе профессиональной подготовки [Текст] / В.И. Ковалев, В.Н Дружинин. – Психологический журнал, 2005 - Т. 3, № 6.
26. Ковров, А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации. Мир и безопасность [Текст] / А. Ковров. – 2005, №2.
27. Ковров, А.В. Лояльность персонала. [Текст] / А.В. Ковров. – СПб : Издательство «Бератор», 2009. – 168с.
28. Кружков, А. Как не спутать лояльность с терпимостью. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] / А. Кружкова. – 2006. – Режим доступа : http://marketing.spb.ru/libmm/loyal_vs_tolerant.htm (февраль 2006).
29. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы и эмоции [Текст] / А.Н. Леонтьев. – Москва : Конспект лекции, 1971.
30. Магура, М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество [Текст] / М.И. Магура. – Москва : Управление персоналом, 2006. – №11.
31. Малиновсий, П. Методы оценки персонала [Текст] / П. Малиновский. – 2006, №6. – 53 – 56с.
32. Маслов, Е.В., Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – Москва: ИНФРА-М, НГАЭиУ, 2005. – 312 с.
33. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – СПб : Евразия, 1999. – 478с.
34. Милешкина, Ю.Ю. Представления о лояльности сотрудников коммерческих организаций [Текст] / Ю.Ю. Милешкина – СПб : Санкт-Петербургский государственный университет, 2009. – 90с.
35. Мучински, П. Психология, профессия, карьера [Текст] / П. Мучинский – СПб : Питер, 2004. – 7-е изд.

36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст] / Ю.Г. Одетов, Л.В. Карташова - Москва : Издательство "Экзамен", 2007 – 256 с.
37. Патяева, Е.Ю. Ситуативное развитие и уровни мотивации [Текст] / Е.Ю. Патяева – Москва : Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14, Психология,1983. – N 4.
38. Петрова, В. Сегодня HR - это кровеносная система жизнедеятельности любой организации. Беседа с директором по персоналу Компании РУСАЛ Викторией Петровой [Текст] / В. Петрова – 2006, №3. – 52-53с.
39. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут – СПб : Изд-во "Речь", 2000. – 298с.
40. Почебут, Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст] / Л.Г. Почебут под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В.М. Снеткова – СПб: Речь, 2001. – 283-287с.
41. Пустынникова, Ю. М, Условия формирования Лояльности [Электронный ресурс] / Ю.М. Пустынникова, Э.Ф. Мухаметшина – 2006. – Режим доступа : http://www.axima-consult.ru/stati-3-23.html.
42. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн – СПб : Издательство Питер, 2005 – 712с.
43. Сидоренко, Е.В. Развитие организационной приверженности [Текст] / Е.В. Сидоренко // Материалы семинара-тренинга – Москва: Школа менеджеров "Арсенал", 2004. – 42с.
44. Соловейчик, А. В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию [Текст] / А.В. Соловейчик // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена – 2010,№125. – 93-98с.
45. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст] / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин – Москва: Издательство "Экзамен", 2003. – 368 с.
46. Федоров, А.С. Удовлетворенность сотрудников: способы измерения [Текст] / А.С. Федоров // Справочник по управлению персоналом, №9 – 2003.
47. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст] / Н.В. Федорова – Москва: КНОРУС, 2005. – 416с.
48. Харский, К. Благонадежность и лояльность персонала [Текст] / К. Харский – СПб : Питер, 2003. – 496с.
49. Харский, К. Любого человека можно сделать лояльным [Текст] / К. Харский // Отдел кадров – 2004, №11. – 98-101с.
50. Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала [Текст ]/ В.А. Чикер – СПб : Речь, 2003. – 176с.
51. Чистякова, Т.Н. О лояльности, организационныхконфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования) [Электронный ресурс] / Т.Н. Чистякова, Н.В. Моисеенко – СПБ: Новая перспектива,2000. – Режим доступа: http://www.rekruting.ru/pochitat.html?s=9.

52. Чумакова, А.А. Принципы построения эффективных систем лояльности. Управление человеческим потенциалом [Текст]/А.А. Чумакова – 2008,№3.
53. Чумарин, И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие // Люди и организации [Текст] / И.Г. Чумарин // Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции – СПб: ЗАО «ИМАТОН-М», 2010. – 63-64с.
54. Шипилова, О. Лояльность персонала - необходимое условие успешности компании [Текст] / О. Шипилова // Кадры предприятия – 2004г, №41.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

# Приложение А (обязательное)

## Иллюстративная часть

Предмет исследования – связь организационной лояльности с профессиональной мотивацией.

Объект исследования – организационная лояльность и профессиональная мотивация.

Цель исследования – выявить особенности связи организационной лояльности работников общественного питания с их профессиональной мотивацией.

Приложение А (продолжение)

Гипотеза: мы предполагаем, что мотивация профессиональной деятельности связана с организационной лояльностью персонала.

Приложение А (продолжение)

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ проблемы исследования организационной лояльности и мотивации профессиональной деятельности;
2. Организовать и провести практическое исследование взаимосвязи организационной лояльности и показателей профессиональной мотивации;
3. Проанализировать полученные результаты проведенного исследования;
4. Разработать рекомендации по увеличению уровня организационной лояльности.

Приложение А (продолжение)

Методолого-теоретическая основа исследования:

1. К.В. Харский типы лояльности;
2. Теории мотивации А. Маслоу, Ф. Герцеберга, К. Альдерфера;
3. Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон, Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц теория о трёх видах лояльности;
4. Трёхкомпонетная концепция Д. Мейер и Н. Аллен.

А так же идеи следующих отечественных и зарубежных авторов, таких как: Т.Н. Чистякова и Н.В. Моисеенко, А.В. Соловейчик, О.С. Дейнека, Л.Г. Почебут, О. Е. Королева, И.Г. Чумарин, М.И. Магура, О. Батурина, А.В. Ковров, Г. Беккер, П. Морроу, Д. МакКлеланд, В. Врум, Ф. Герцберг.

Приложение А (продолжение)

Методы исследования:

1.Теоретический – анализ научной литературы по проблеме исследования;

2.Эмпирические – тестирование, наблюдение;

3.Методы математической статистики: коэффициент ранговой корреляции Спирмена.

Приложение А (продолжение)

База исследования:

Базой исследования является Ресторан русско-итальянской кухни «Соль&Перец» В исследовании приняли участие работники сферы общественного питания, общим количеством 30 человек, из которых 17 человек мужчины, и 13 женщины, со стажем работы от двух месяцев до пяти лет.

# Приложение Б (справочное)

Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира, Инструкция: Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Таблица Б.1 – Лист ответов

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Мотив | в очень незначи-тельной мере | в незначи-тельной мере | в не большой, но и не малой мере | в большой мере | в очень большой мере |
| 1. Денежный заработок | | | | | |
| 2. Стремление к продвижению по службе | | | | | |
| 3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег | | | | | |
| 4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей | | | | | |
| 5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других | | | | | |
| 6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы | | | | | |
| 7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности | | | | | |

# Приложение В (справочное)

Методика «Диагностика мотивационной структуры личности»
В.Э. Мильмана,

Инструкция: Для оценки каждого из вариантов (a), (b), (c), (d) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов. Всего 33 утверждения. Баллы могут быть распределены приблизительно.

Если Вам кажется, что один изфактор наиболее важен для Вас, оцените его в 11 баллов; если же вы полагаете, его вовсе не существенным, не присуждайте ему ни одного балла; в остальных случаях постарайтесь по собственному усмотрению распределить все 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Следите за тем, чтобы были присуждены все 11 баллов.

Используйте все 11 баллов, оценивая значимость для Вас каждого из утверждений. Общая сумма по четырем пунктам должна составлять 11 баллов.

Утверждения

1) Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где
a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
b) есть возможность выбора своего графика работы;
c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
2) Я не хотел бы работать там, где
a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;.
d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3) Для меня важно, чтобы моя работа
a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
d) давала мне возможность полноценно отдыхать.
4) Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая
a) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
b) едва ли была бы замечена другими людьми;
c) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5) Работа мне нравится, если

a) я четко представляю себе, что от меня требуется;

b) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;

c) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;

d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6) Полагаю, что мне бы понравилось, если

a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;

b) у меня был бы очень хороший оклад;

c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;

d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7) Я не считаю, что работа должна

a) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;

b) увлекать людей настолько, что они думают о ней после работы;

c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;

d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8) Работа, приносящая удовлетворение,

a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;

b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;

c) является полезной и значимой для общества;

d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход)и экспериментировать с новыми идеями.

9) Важно, чтобы работа

a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;

b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;

c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;

d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10) Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

a) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

c) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;

d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11) Самой хорошей является такая работа, которая

a) обеспечивает хорошие рабочие условия;

b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12) Вероятно, я не буду хорошо работать, если

a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13) При определении служебных обязанностей важно

a) получит гарантии, что переработок не будет;

b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;

c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;

d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14) Вероятно, я не захочу работать там, где

a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;

b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;

c) очень мало контактов с широким кругом людей;

d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15) Я был бы удовлетворен, если

a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;

b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;

c) мои достижения были бы оценены другими людьми;

d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16) Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;

b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;

c) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;

d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17) Я полагаю, что должность должна предоставлять

a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;

b) возможности распределять время на выполнение задания и отдыха;

c) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;

d) разнообразие, перемены и поощрения.

18) Работа приносила бы меньше удовлетворения, если

a) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;

b) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;

c) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;

d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19) Я хотел бы работать там, где

a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что де лают другие;

c) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;

d) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20) Вряд ли я захотел бы работать там, где

a) не существует разнообразия или перемен в работе;

b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;

c) заработная плата не слишком высока;

d) условия работы недостаточно хорошие,

21) Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;

b) возможность проявлять креативность;

c) возможность встречаться с интересными людьми;

d) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22) Работа не будет доставлять удовольствие, если

a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;

b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;

d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23) Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

a) множество контактов с широким кругом интересных людей;

b) возможность установления и достижения целей;

c) возможность влиять на принятие решений;

d) высокий уровень заработной платы.

24) Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если

a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;

b) мало шансов влиять на других людей;

c) мало возможностей для достижения поставленных целей;

d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25) В процессе организации работы важно

a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;

b) создать условия для проявления работником самостоятельности;

c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;

d) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

26) Скорее всего я не захотел бы работать там, где

a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;

b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;

c) работа не является интересной или полезной;

d) работа рутинная и задания редко меняются.

27) Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;

b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;

c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;

d) остаются силы и время на семью, спорт, увлечения.

28) Мне бы не понравилась работа, которая

a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;

b) не содержала бы в себе стимула к переменам;

c) со строго нормированным пропускным режимом;

d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29) Я бы проявил стремление работать там, где

a) работа интересная и полезная;

b) за достойный вклад давали дополнительный отпуск;

c) меня окружали бы интересные люди;

d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений;

30) Я не считаю, что работа должна

a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;

b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;

c) мешать моей личной жизни;

d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31) Хорошо спланированная работа обязательно

a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;

c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;

d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32) Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;

b) было бы мало возможностей для проявления креативности;

c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;

d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33) Наиболее важными характеристиками должности являются

a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;

c) гибкий график работы;

d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

# Приложение Г(справочное)

Опросник «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен

Инструкция: Оцените, пожалуйста, степень вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 – абсолютно не согласен, 7 – полностью согласен).

| Утверждение | Шкала степени согласия с утверждением |
|---|---|
| Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас, даже если бы я этого хотел. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| У меня нет ощущения принадлежности моей организации. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Если я сейчас уйду из организации, многое в моей жизни разрушится. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Если бы я сейчас ушел из этой организации, то чувствовал бы себя виноватым. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Я не испытываю теплых чувств по отношению к этой организации. | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации. | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Эта организация заслуживает моей преданности. | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Я не чувствую себя членом коллектива в моей организации. | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Я мог бы рассматривать возможность работы в другом месте, если бы не получал от этой организации так много. | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми. | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Эта организация много значит для меня лично. | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей. | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Я многим обязан этой организации. | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

# Приложение Д (справочное)

Таблица Д.1 – Связь показателей организационной лояльности с показателями профессиональной мотивации

| Виды лояльности | | Аффективная | Продолженная | Нормативная |
|---|---|---|---|---|
| Аффективная | | | -60** | |
| Продолженная | | -60** | | |
| Нормативная | | | | |
| Сферы | | | | |
| Общежитейское реальное | Статус | | | -0,39* |
| | Общение | | 0,37* | |
| Общежитейское идеальное | Жизнеобеспечение | | -0,50** | |
| | Статус | -0,37* | | |
| | Общение | -0,38* | 0,49 | |
| Рабочее идеальное | Жизнеобеспечение | | -0,39* | |