

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ	6
1.1 Основные подходы к определению понятия «организационная лояльность»	7
1.2 Модели и уровни лояльности	10
1.3 Условия формирования лояльности персонала организации	14
1.4 Роль руководителя в развитии организационной лояльности персонала.....	15
ГЛАВА 2 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГОВ ГУО «ЯСЛИ-САД 287 г. МИНСКА».....	19
2.1 Система управления организационной лояльностью педагогов учреждения дошкольного образования	19
2.2 Оценка и анализ организационной лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска».....	26
2.3 Пути и средства по управлению развитием организационной лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска»	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	40
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	42
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	44
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	46
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	47

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все большее внимание в нашей стране уделяется лояльности сотрудников своей организации. Появляется все больше отечественных работ, направленных на исследование данного феномена. Однако они все еще являются единичными и очень разрозненными. В настоящий момент не существует единого понимания организационной лояльности, нет и единой модели.

Анализ литературы показывает, что на современном этапе, несмотря на социальную востребованность и практическую направленность, теория организационной лояльности в нашей стране развита недостаточно. Поднимая вопрос об организационной лояльности, важно отметить, что данная проблема актуальна как в России, так и за рубежом. Д. Мейер и П. Аллен отмечают, что исследование организационной лояльности довольно популярно. Это определяется возможностью, как прогнозировать текучесть кадров, так и повышать эффективность организации за счет лояльного сотрудника.

Воздействие организационной лояльности на организационную эффективность вызвало интерес среди ряда исследователей. Кардинальные социально-экономические преобразования в стране, ориентированные на усиление конкурентного типа отношений, сопровождаются обострением противоречий между различными социальными группами. Что нередко инициирует крайне агрессивные формы поведения, актуализирует проблему лояльности как особого устойчивого позитивного отношения человека к организационным структурам на всех уровнях социально-экономических отношений. При этом лояльность становится межпредметным понятием в гуманитарных науках и активно исследуется в формате философских, экономических, политических, педагогических, психологических наук. В наибольшей степени изучена лояльность как характеристика стратегии организации по отношению к клиенту, потребителю товаров и услуг и социальному партнеру (З.В. Куликова, 2009; О.А. Шальнова, 2009 и др.).

Однако организационная лояльность как особый, устойчивый, позитивный тип отношения сотрудника к собственной организации и деятельности в ней исследованы недостаточно, что повышает как актуальность, так и значимость психологического аспекта данной проблемы. Исследования, выполненные за последние годы, позволяют обоснованно утверждать, что решение проблемы организационной лояльности способствует стабильности организации, активизации потенциала ее развития, снятию ряда стрессогенных факторов и повышению эффективности работы трудового коллектива в целом.

В связи с этим актуализируется необходимость детального психологического исследования различных аспектов организационной лояльности, включая поиск статистически значимых взаимосвязей организационной лояльности и других психологических состояний, процессов и свойств. Особое значение организационная лояльность имеет в рамках системы

образования, так как педагог, обладающий высоким уровнем организационной лояльности, не только способствует стабильности, эффективности и восприимчивости к инновациям образовательной учреждения и, как следствие, повышению качества образования. В современных условиях, когда перед образовательными учреждениями вновь встала проблема выживания, вопросу лояльности должно уделяться пристальное внимание. Связано это с необходимостью предупреждения негативных социальных явлений в образовательном учреждении. Кроме того, лояльный работник предсказуем, дисциплинирован, менее подвержен влиянию отрицательных факторов внешней среды и более устойчив к внутренним.

Целенаправленная деятельность по формированию лояльности способствует быстрому вхождению в должность, включению в жизнь организации, повышению работоспособности и результатов профессиональной деятельности.

Актуальность проблемы, ее практическая значимость, а также недостаточная разработанность в теоретических, методологических и практических аспектах определили выбор темы «Управление развитием организационной лояльности педагогов учреждения дошкольного образования»

Цель исследования: разработать, теоретически обосновать, экспериментально подтвердить эффективность работы системы управления развитием организационной лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад №287 г.Минска».

Определение понятия лояльность является достаточно сложным вопросом. Обычно его связывают как с персоналом, так и с показателями организационного развития. Что касается персонала, то лояльность определяется как степень «идеальности» работника, которому присущ перечень таких положительных качеств как добросовестное отношение к работе, высокая степень профессиональной преданности, положительные взаимоотношения с коллегами, лояльность к руководству.

Для достижения цели планируется выполнить следующие задачи:

1. раскрыть сущность понятия и определить подходы к исследованию психолого-педагогических аспектов формирования организационной лояльности;
2. выявить психолого-педагогические особенности и условия формирования организационной лояльности у педагогов учреждения дошкольного образования;
3. определить уровень организационной лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад №287 г. Минска»;
4. разработать, апробировать и подтвердить эффективность системы мер по управлению развитием организационной лояльности педагогов на примере ГУО «Ясли-сад №287 г. Минска».

Объектом исследования является организационная лояльность педагогических работников.

Предмет исследования - процесс развития организационной лояльности педагогов учреждения дошкольного образования.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: теоретический анализ научно-методической литературы, наблюдение, рефлексия опыта, педагогический эксперимент.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Часто говорят, что для организаций чрезвычайно важно обеспечить здоровую рабочую среду, чтобы привлекать и удерживать квалифицированную, высокообеспеченную и лояльную рабочую силу, потому что преданные и верные сотрудники укрепляют мотивацию сотрудников действовать в наилучших интересах, для которых они работают. Лояльность сотрудников важна для организации, потому что сотрудники являются жизненно важным ресурсом для организации, тем более что они представляют собой значительные инвестиции в период поиска, вербовки, обучения, не говоря уже о зарплатах, планах социального обеспечения, бонусах и вознаграждениях и т. д.

Лояльность, как общий термин, означает преданность или чувство привязанности к конкретному объекту, который может быть другим лицом или группой лиц, идеалом, обязанностью или причиной. Он выражается как в мысли, так и в действии и стремится к идентификации интересов лояльного человека с интересами объекта. Лояльность работников может быть определена как психологическая привязанность или приверженность организации и развивается в результате повышенного удовлетворения. Удовлетворение является результатом процесса внутренней оценки, и если уровень ожидания сотрудника соблюдается или превышает, тогда удовлетворение возрастает. Затем лояльность сотрудников развивается в обобщенное эмоциональное отношение к организации [24].

Лояльность сотрудников к организации часто упоминается как организационная лояльность сотрудников. Это самый важный фактор, который определяет эффективность и эффективность организации. Это один из ключевых элементов, который измеряет совместимость между сотрудниками, с одной стороны, и организацией, с другой стороны, поскольку, если эта совместимость возрастает, организация достигает многих своих целей и устремлений. Сотрудники, обладающие лояльностью к организации, являются сотрудниками с чувством принадлежности к организации. Такие сотрудники принимают организационные цели и ценности и имеют психологическую привязанность к организации. Эти сотрудники идентифицируют себя с организацией [25].

В общем, лояльность сотрудников лучше всего описывается с точки зрения процесса, когда определенные отношения приводят к определенному поведению (предполагаемому или фактическому). За последние три-четыре десятилетия произошли серьезные изменения в промышленном мире. Раньше, когда он был нанят, сотрудник считал, что это работа на всю жизнь, и руководство ожидало от него непоколебимой лояльности к организации. Точно так же сотрудники ожидали лояльности от своей организации. Этот образ лояльности из-за занятости постепенно изменился с появлением глобализации, когда сотрудники

начали сталкиваться с реструктуризацией, перемещением производства и сокращением. Организации «нарушили правила», взаимные обязательства пересматриваются, занятость в течение жизни и преданность больше не ожидаются, скачок работы считается нормальным явлением, и люди, постоянно стремящиеся к повышению заработной платы или улучшению условий труда, стали нормальным делом. Лояльности и доверия стало труднее получить и дать на рабочем месте. Лояльность сотрудников кажется качеством, которое сейчас становится все труднее найти [4].

В современной глобальной среде организации часто сталкиваются с тем, что сегодняшнее определение лояльности сотрудников по своей сути является сложным. Больше не является традиционным понятием лояльности сотрудников - когда-то определялось как отношение жизни к конкретному работодателю - соответствующее в текущем сценарии увольнений, слияний и войн талантов. Другими словами, давно работающий в организации работник не обязательно указывает на высокую лояльность к организации.

1.1 Основные подходы к определению понятия «организационная лояльность»

Проблематика организационной лояльности сегодня приобретает все большую актуальность благодаря осведомленности о важности человеческого фактора в успешности и эффективности деятельности организации. По данным многих исследований, человек, который является благосклонным, лояльным к деятельности своей компании, демонстрирует высокие показатели успешности и мотивированности. Однако, несмотря на этот растущий интерес, тематика организационной лояльности остается в основном открытой и мало исследованной. Уже разработан ряд теорий, которые разлагают организационную лояльность на составляющие, объясняя, что именно ее формирует; однако вопрос до сих пор является актуальным.

Отечественные исследователи разделились во взглядах на организационную лояльность. Подход с позиции получения безопасности является одним из самых развернутых. Он констатирует тот факт, что в начале взаимодействия подчиненного с организацией лояльность является потенциально исчезающей. Следовательно, главной целью подхода является выявить маркеры исчезающей приверженности, которые могут привести к получению организацией убытков [3].

Большое значение уделяется процессу подбора персонала с целью оценить надежность претендента. Этому посвящены также такие диагностические процедуры как анализ информации, полученной от коллег, тестирование и частые проверки, фотографирование рабочего времени, контроль перемещений и даже полиграф и другие. Этот подход определяет расположение от обратного - это такое поведение сотрудника, не вызывает убытков организации. Критика

данного подхода опирается на мнение, что подобные жесткие условия труда не способствуют развитию организационной культуры и добровольности в действиях работников.

Понятие потенциальной выгоды как нового аспекта теории безопасности ввел К. В. Харский. Он определяет лояльность (привязанность) как чувство преданности по отношению к организации, способность и готовность примириться с одними требованиями и глубоко принять другие [5].

Степень добровольности в исполнении законных правил и процедур как степень лояльности предлагает И. Г. Чумарин.

Опросив HR-менеджеров в крупных российских компаниях, А. Батурина обнаружила различия во взглядах на лояльность в зависимости от должности. Обычный сотрудник под лояльностью понимает положительное или нейтральное отношение к организации, тогда как для руководителя лояльность - это добросовестное выполнение всех поручений, дружеские отношения с коллективом, наличие командного духа.

В научной литературе также пока не пришли к однозначному пониманию определения "организационная лояльность". Существует два подхода. К первому относятся попытки выставить собственную концепцию к определению лояльности, второму подходу принадлежат варианты адаптации основных западных подходов.

В частности, к первой группе можно отнести подход Л. Г. Почебут и А. Е. Королевой, которые рассматривают лояльность работников к предприятию как установку (Аттитюд). При этом "лояльный" означает то, что "держится в рамках законности, корректно и доброжелательно относится к тому предприятию, в которой он работает" [4].

Лояльное отношение объясняется и как мотивация персонала работать в пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах деятельности.

Отсутствие в современной литературе единства мнений по определению показателей лояльности сотрудников, а также слабое обоснование составляющих элементов процесса формирования лояльности, затрудняют определение лояльности персонала.

Сегодня в понятии «лояльность» появился негативный подтекст (Относительно коллег к «лояльному» сотруднику): под лояльностью рассматривают хорошее отношение к руководству и «прогибание» под его политику.

Достаточно часто лояльность путают с мотивацией персонала. Однако эти понятия довольно различные и относятся к разным областям, ведь мотивация относится непосредственно к трудовой деятельности, а лояльность - к организационной среде.

Для обобщенного теоретического анализа использовались концепции и подходы организационной лояльности (А. Дейнека, Е. В. Доценко, А. В. Ковров, М. И. Магура, Л. Г. Почебут, Е. В. Сидоренко, Е. В. Харского, N. Allen, K. Beck, V. Benkhoff, G. Blau, V. Buchanan, A. Cohen, C. Goman, A. Grusky, R. Kanter, J. Meyer, P. Morrow, R. Mowday, L. Porter, M. Sheldon, C. Wilson и другие).

Поплавская А.П. рассматривает лояльность работника как стремление работать как можно лучше, соответствовать уровню организации и заботиться о его развитии. Но отмечает, что это возможно только при условии создания организацией факторов, которые побуждают работника не только принимать организацию как единое целое, но и соблюдать собственные принципы, которые формировались в течение длительного времени, а при определенных обстоятельствах даже и уступать некоторым из них. Кроме того, Поплавская А.П. разграничивает понятия «лояльного» работника и «благонадежного» работника.

Под благонадёжностью рассматривается поведение, которое демонстрирует согласования с нормами, правилами, законами организации. Лояльность работника - это, прежде всего, верность, преданность работника целям и ценностям организации, осуществления деятельности, поддерживает и помогает реализовать эти цели. То есть благонадежность сотрудника указывает на степень нормативности его позиции в отношении организации, а лояльность - на степень восприятия организации работником и терпимость к ней [8].

М.И. Магура рассматривает понятие «лояльность» как приверженность работников к своей организации, психологическое состояние, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

Склонность к организации предполагает идентификацию, привлечения и лояльность и может быть трех типов: истинной, прагматической и вынужденной [5].

Лояльность сотрудников к предприятию рассматривает А. Ковров с точки зрения безопасности. В данном контексте параметрами лояльности (или нелояльности) является надежность, профпригодность, наличие или отсутствие нежелательных действий: хищений, утечки информации, пьянства, опозданий, случаев абсентеизма и тому подобное [25].

В данном контексте человек представляется как ресурс, и к нему применим широкий диапазон мер воздействия (от видеонаблюдения к проверкам на полиграфе).

В ходе анализа и комбинирования различных взглядов было сформулировано следующее определение организационной лояльности: лояльность персонала – это принятие целей и ценностей предприятия, проникновение на психологическом уровне его миссией, удовлетворенность предоставленными условиями труда и непосредственно работой, соблюдение правил, выполнение законов, установлений и требований вышестоящих субъектов, а также отказ от выполнения действий, имеющих предосудительный и недоброжелательный характер, желание не только продолжать работать на данном предприятии, но и приложить максимум усилий в интересах организации с целью повышения своей производительности и эффективности.

Таким образом, мы можем охарактеризовать лояльность как положительное отношение к организации, соблюдение и принятие

существующих в ней правил, даже при неполном соответствии правил собственным убеждениям персонала.

1.2 Модели и уровни лояльности

Исследователи лояльности персонала обратили внимание на то, что она не только имеет разный уровень, но и различается качественно. У одних работников лояльность может быть связана с длительностью работы на предприятии, у других — с ведущими мотивами их деятельности. С практической точки зрения для организации важно не только, лоялен ли работник и насколько (каков уровень лояльности). Необходимо также проводить разграничения относительно того, с какого рода лояльностью мы имеем дело.

Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон, а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц и другие, уже традиционно различают три модели лояльности [8]:

- *поведенческую*, обусловленную приверженностью организации и продолжительностью (стажем) работы на предприятии («продолжительная лояльность»);
- *аффективную* (эмоциональная приверженность, преданность);
- *нормативную* (приверженность).

Поведенческая лояльность. Такой вид лояльности формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени на работе, причем в одной и той же организации, начинает невольно отождествлять себя с ней. Говоря о своих коллегах, он употребляет местоимение «мы». Для него небезразличны любые сообщения в средствах массовой информации, касающиеся его предприятия. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами по работе, человеку все труднее принести их в жертву и перейти работать в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем значительнее потери — то, что они вложили в компанию в течение длительного времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), — они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе только потому, что не хотят потерь подобного рода».

В то же время Д. Шульц и С. Шульц поведенческую лояльность рассматривают более узко. Они пишут, что для поведенческой приверженности характерна связь работника и организации, основанная на периферических факторах — вроде «пенсионных» планов и стажа. Если работник уволится, они прервутся [8].

По данным зарубежных ученых, доля «продолжительной лояльности», как и уровень лояльности в целом, у работников в последнее время начинает уменьшаться. С одной стороны, это связано с отказом организаций от гарантий

работникам в пожизненной или хотя бы в продолжительной занятости. С другой стороны, изменяется отношение работников к организации. Статистические данные, приведенные Дж. Гринбергом и Р. Бэйроном, рисуют жалкую картину состояния лояльности американских работников по отношению к своим организациям [10]. Корпорации США каждые четыре-пять лет теряют около половины своих сотрудников. Люди гонятся за более высокими заработками в ущерб приверженности предприятию. 44% работников технических специальностей заметили, что они соблазнились бы предложением другой работы с повышением жалованья в 20 и менее процентов по отношению к своей текущей зарплате. Наблюдения свидетельствуют о том, что похожие явления имеют место и в нашей стране.

Практический вывод, связанный с этим видом лояльности, состоит в том, что любые меры со стороны руководства, направленные на удержание сотрудников в организации, будут в то же время способствовать формированию поведенческой лояльности.

Аффективная лояльность. 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. Как отмечают специалисты, между аффективной лояльностью и результативностью труда существует прямая связь, что не всегда обнаруживается в случае поведенческой лояльности.

Ученые обращают внимание на то, что в процессе организационных изменений важно сохранить соответствие между персональными ценностями аффективно лояльных сотрудников и претерпевших изменение организационных ценностей. Д. Шульц и С. Шульц сделали вывод, что работники с ярко выраженной аффективной лояльностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с «поведенческой» (продолжительной) лояльностью.

Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров. Ученые отмечают, что аффективная лояльность тесно связана с поддержкой со стороны организации, поэтому проявление заботы о людях со стороны руководства будет повышать этот вид лояльности [8].

Нормативная лояльность. Нормативная лояльность, по мнению зарубежных ученых, связана с чувством обязанности остаться в организации из-за оказываемого на работника давления. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие об их работе, о возможном уходе в другую организацию. Они не хотят разочаровывать своего работодателя и озабочены тем, что коллеги составят о них плохое мнение, если они уволятся. Нормативная лояльность может возникать в тех случаях, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю

затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков.

Описывая нормативный вид лояльности, или приверженности, ученые не дают сведений о том, насколько продуктивны работники, имеющие такую лояльность. Остается также открытым вопрос о том, есть ли необходимость формировать подобную лояльность у работников и каким образом это делать.

Российский психолог Константин Харский высказал мнение, что такая классификация не является исчерпывающей. В ее основу заложен принцип ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным компании на протяжении некоторого времени. Перечень таких мотивов может быть гораздо шире [1].

Типология лояльности работников, которую предложил К. Харский, более системна и достаточно практична. В основу выделения типов лояльности он положил два критерия: локус контроля личности и время.

Локус контроль, или уровень субъективного контроля, рассматривается в психологии как характеристика того, где человек усматривает (где локализуется) источник его активности: во внешних факторах или внутри личности. Люди различаются по тому, как и где они локализируют контроль над значительными для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил — случая, других людей и т. д. Во втором — человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. Для оценки уровня локуса контроля человека можно использовать тест «Уровень субъективного контроля» (УСК) [3].

Поскольку лояльность, преданность не являются чем-то застывшим и динамично изменяются, то вторым критерием является время. Этот критерий особенно важен, когда решаются задачи прогнозирования лояльности работников.

Рассматривая качественные особенности лояльности работников, нельзя не упомянуть о точке зрения П. Морроу (Morrow), которую комментирует в своей книге американский ученый Пол Мучински. Она интересна тем, что дает основания для различения видов лояльности по критерию направленности на определенный объект. Человек может быть по-разному предан или лоялен к различным аспектам своей деятельности: работе как таковой, своей организации, своей профессии. Профессиональная преданность — это ощущаемая работником положительная эмоциональная связь с профессией. Организационная лояльность отражает отношение к конкретному работодателю. Таким образом, как пишет П. Мучински, вполне может быть, что работница предана профессии (например, профессии медсестры), но не лояльна в отношении организации. В этом случае она, скорее всего, будет менять работодателей в рамках одной и той же профессии — медсестры. Или же человек может быть лоялен в отношении организации, но не увлечен работой, что повышает вероятность перехода с одной работы на другую внутри организации [8].

П. Морроу предложил модель, которая иллюстрирует взаимосвязь разнообразных видов (форм) лояльности или преданности (рисунок 1.1). Она состоит из концентрических окружностей. В центре модели — вид лояльности, которую он назвал трудовая этика. Этот личностный параметр отражает то, какое место в своей жизни человек отводит работе. Для одного — это всего лишь неприятная обуза, вынужденные усилия, а другой полностью поглощен работой, живет ею. Следующая от центра окружность символизирует преданность профессии. Третья и четвертая окружности обозначают лояльность (преданность) в отношении организации. Причем третья окружность соответствует компоненту стабильности организационной преданности, а четвертая — аффективному компоненту организационной преданности. Эти два вида лояльности практически совпадают с рассмотренными выше соответственно поведенческой и аффективной лояльностями. И, наконец, внешняя окружность символизирует увлеченность работой. Чем ближе к центру располагается окружность, тем больше соответствующий вид лояльности связан с личностными особенностями работника. Формы лояльности, обозначенные на внешних окружностях, в большей мере определяются ситуационными факторами.

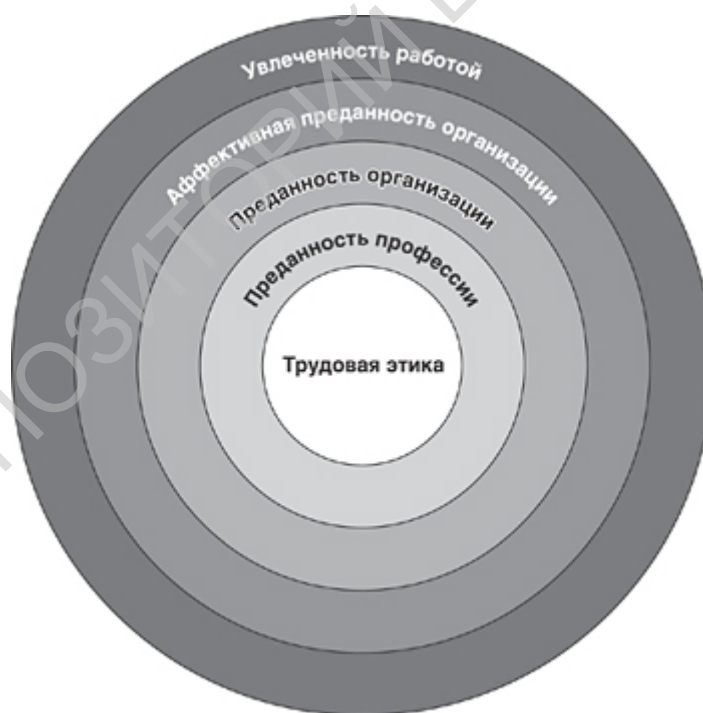


Рисунок 1.1. – Модель преданности работе П. Морроу

П. Мучински пишет, что концепция П. Морроу в некоторых исследованиях не нашла убедительного эмпирического подтверждения, другие же исследования подтверждают ее значимость. Очевидно, это связано с не очень четкой определенностью некоторых понятий, используемых автором концепции. Но это не снижает ее практической значимости, поскольку обогащает понимание такого сложного психологического феномена, как лояльность персонала [8].

1.3 Условия формирования лояльности персонала организации

В настоящее время высококвалифицированные лояльные сотрудники являются одним из ключевых факторов успеха организации. По данным последних исследований было установлено, что именно лояльность персонала обуславливает его желание и стремление повышать свою эффективность на работе, а, следовательно, и увеличивать производительность всей организации. Таким образом, лояльный персонал будет выступать значимым долгосрочным конкурентным преимуществом организации.

Основным элементом, способствующим формированию лояльности персонала и связывающим его с организацией, является обмен системы, модели и механизмы управления организационной деятельностью. Персонал идентифицирует себя с организацией, способствует достижению ее цели и разделяет ее ценности взамен на предоставление определенных условий работы, наград, выплату заработной платы. В то же время организация получает уникальные способности, знания и умения персонала, достижение поставленной цели в обмен на издержки по содержанию персонала.

Именно на социальной теории обмена, учитывающей и внешнее, и внутреннее проявление лояльности сотрудника, основаны существующие методы управления лояльностью персонала.

Формируя оптимальную систему управления лояльностью сотрудников, организация может оказывать влияние на их поведение, что в будущем повлияет на экономическую эффективность компании и будет способствовать достижению ее целей [17].

Необходимо отметить, что, с одной стороны, оптимальная система управления лояльностью персонала может в дальнейшем стать фундаментом для построения системы управления персоналом, основанной на лояльности персонала, а с другой стороны, лояльный персонал, являясь конкурентным преимуществом компании в долгосрочной перспективе, способствует достижению стратегических целей организации (рисунок 1.2).

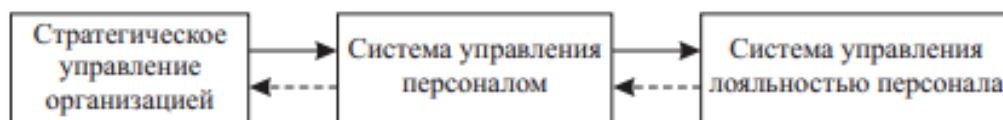


Рисунок 1.2. – Взаимосвязь систем управления в организации

Таким образом, построение оптимальной системы управления лояльностью персонала будет одной из ключевых задач HR-менеджера для обеспечения эффективной деятельности компании.

По данным исследований, на разных стадиях развития организация будет иметь определенные характеристики деятельности, критерии эффективности и

ресурсы, которыми она располагает. Поэтому факторы, влияющие на лояльность персонала организации, будут различными в зависимости от той стадии жизненного цикла, на которой находится организация. Следовательно, методы управления лояльностью персонала необходимо адаптировать под каждую стадию развития организации. Таким образом, при формировании модели управления лояльностью персонала в организации необходимо учитывать этап ее развития.

Следует отметить, что именно сейчас можно сформировать систему ценностей, направленную на самообучение сотрудников, повышение их квалификации, с целью формирования конкурентного преимущества организации в целом. Систему стимулирования сотрудников необходимо сделать понятной и ясной.

1.4 Роль руководителя в развитии организационной лояльности персонала

Вопрос организационной лояльности персонала становится более актуальным во время экономического кризиса. Деятельность организации в условиях кризиса требует сокращения расходов, в том числе на персонал, сопровождается оптимизацией (сокращением) численности работников. Следствием непопулярных решений руководителя является неготовность к адаптации, пессимизм, пассивность персонала, которая негативно влияет на снижение производительности труда и качество выполнения служебных обязанностей, производственных функций. Однако оптимизация численности персонала за роста объемов работ, а значит, интенсификации деятельности, требует повышения интенсивности и производительности труда, что находит свое отражение в сокращении затрат на единицу предоставленных услуг, выполненных работ. Это противоречие порождает потребность в исследовании лояльности работников, основных принципов управления их расположением с целью роста результативности деятельности. В условиях кризиса важно найти резервы мотивации, которые помогут сотрудникам добиться максимальной отдачи, в том числе и за счет повышения их вовлеченности [4].

Данные многочисленных исследований показывают, что повышение результативности сотрудников является результатом роста эмоциональной составляющей лояльности. Нормативная лояльность во многом определяется ценностями и жизненным опытом человека, поэтому она почти не изменяется в течение жизни. В эмоционально лояльных к организации сотрудников ярко выраженная мотивация достижения, которая непосредственно влияет на показатели деятельности. Вынужденная лояльность, наоборот, может привести к снижению эффективности труда. Страх быть уволенным может временно привести к росту производительности - сотрудники начнут прилагать максимум

усилий, чтобы остаться на работе, но только при условии, что они заняты рутинной деятельностью, причем под пристальным контролем со стороны руководства. В том же случае, когда работа требует от людей ответственности, творческого отношения, самостоятельности (а именно этим преимущественно отличается высококонтактный труд в сфере услуг), страх выступает демотивирующим фактором.

Баланс эмоциональной и вынужденной лояльности постоянно меняется. Соответственно, рост вынужденной лояльности сотрудников, которые держатся за свое рабочее место, происходит за счет снижения эмоциональной лояльности - уменьшение приверженности компании. Если руководство ранее (до проведения непопулярных мер) стремилось сформировать и сохранить приверженность сотрудников организации, и продолжает прикладывать к этому усилия, то «резерв прочности» эмоциональной лояльности персонала у нее есть [9].

Такая организация в сложных условиях может рассчитывать на искренний отклик со стороны работников и - как следствие - повышение результативности деятельности. Однако суммарный эффект повышения «кризисной» лояльности чаще всего достигается именно за счет вынужденной лояльности. Это означает, что после улучшения общеэкономической ситуации организации придется долго восстанавливать кредит доверия со стороны сотрудников, преодолевая их отчужденность.

По нашим наблюдениям, подходы к управлению лояльностью и методы удержания сотрудников различаются по профессионально-квалификационным группам. На наш взгляд, наиболее многообещающий резерв - развитие творческого потенциала ключевых сотрудников.

Организации в настоящее время стремятся добиться лояльности своих сотрудников больше, чем в прошлом, особенно среди промышленных организаций, в которых участие и статус сотрудников зависят не только от количества лет, проведенных сотрудниками в организации, но также о его квалификации и опыте принятия решений, которые влияют на будущее организации.

Значение лояльности сотрудников к организации заключается в ее потенциале повысить эффективность организации. Это важно для совместной работы и повышения производительности труда сотрудников.

В долгосрочной перспективе нахождение и удержание сотрудников являются критическими проблемами для успеха организации. Исследования показывают, что существуют четкие связи между лояльностью сотрудника и организационной эффективностью. Способ, которым человеческие ресурсы развертываются и управляются, является ключевым фактором в достижении конкурентоспособности. Поскольку изменение в генерации привело к изменению этики работы, то, как управляются человеческие ресурсы, отражает новые модели поведения от зала заседаний до цеха [1].

Поскольку управленческое отношение к работникам влияет на чувство приверженности и лояльности сотрудников, существует корреляция между

политикой управления персоналом и лояльностью сотрудников. Есть много причин для приверженности сотрудников и лояльности к организации. Согласно одному опросу, пять ведущих причин приверженности и лояльности сотрудников:

- руководство признает важность личной и семейной жизни,
- организация предоставляет возможности для личного роста,
- организация удовлетворяет потребности клиентов или общества,
- руководство передает информацию о преимуществах сотрудников,
- навыки сотрудников не отстают от требований к навыкам работы.

Кроме того, сотрудники более привержены и более склонны и, скорее всего, будут работать более интенсивно, если они поймут, что их вклад в работу оценивается и что организация заботится о них. Принимая позитивные шаги для создания рабочей среды, в которой работник оценивается, может повысить его лояльность. Справедливость, качество надзора и поддержка стиля жизни сотрудников являются важными элементами лояльности сотрудников [4]. Основными факторами лояльности сотрудников являются:

- участие в установлении цели,
- обратная связь с производительностью,
- поддержка связей с непосредственными руководителями и высшим руководством,
- справедливость в оценке эффективности,
- объективные измерения эффективности,
- достаточность оплаты, льгот и вознаграждений.

Согласно опросу, проведенному в промышленных организациях, существует по меньшей мере семь основных факторов, которые важнее компенсации, которая повышает лояльность сотрудников. Этими факторами являются:

- связь,
- разнообразие и включение,
- удовлетворенность работой,
- гибкость,
- эффективность управления,
- поддержка работы и жизнедеятельность,
- продвижение по службе.

Согласно другому исследованию на международном уровне, основные движущие силы лояльности сотрудников были определены как:

- ✓ открытое и честное общение,
- ✓ сильная командная работа,
- ✓ признание работников,
- ✓ вознаграждение правильных людей,
- ✓ развитие сотрудников,
- ✓ талант коллег,
- ✓ сильное лидерство,

✓ сильный бренд работодателя на рынке найма.

Большинство причин для лояльности сотрудника находятся под контролем руководства. Следовательно, как только руководство понимает, что стимулирует лояльность сотрудников, можно предпринять соответствующие шаги для повышения лояльности и удержания сотрудников. Следующие шаги руководства могут повысить лояльность сотрудников.

- Создать диалог с сотрудниками / открыть связь;
- Конкурентная оплата;
- Создать более широкий контекст жизни сотрудников;
- Подходите к сотрудникам с чувством открытия;
- Хорошие условия труда;
- Дайте сотрудникам конструктивную обратную связь (как формально, так и неформально) на регулярной основе;
- Слушайте сотрудников - даже если руководство не всегда может делать то, что они хотят;
- Будьте честны с сотрудниками;
- Эмансипация действий / расширение прав и возможностей / свобода для успеха;
- Адвокат для сотрудников;
- План карьеры для сотрудников / Обсудите возможности профессионального роста с сотрудниками;
- Привлечь всех сотрудников к пониманию миссии и целей организации;
- Обеспечение учебной среды;
- Создание партнерств.

Таким образом, лояльность персонала к организации формируется благодаря личному восприятию работниками различных организационных ситуаций, а также предыдущего поведенческого опыта, существующих ценностей. Организационная лояльность связана с собственными ожиданиями работника, отражающие мотивы профессиональной деятельности в течение работы в организации. Руководитель организации, которая заинтересована в лояльности персонала должен создавать определенные условия для формирования и поддержания лояльности работников.

ГЛАВА 2

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГОВ ГУО «ЯСЛИ-САД 287 г. МИНСКА»

2.1 Система управления организационной лояльностью педагогов учреждения дошкольного образования

Переход отечественного образования на новые принципы воспитательного стандарта меняет все аспекты образовательной системы, что приводит к изменению психолого-педагогических закономерностей и взаимосвязей, составляющих научно-методическую основу воспитательного процесса. В связи с этим возникает необходимость конкретизации, уточнения устоявшихся в науке положений. При этом одним из наиболее значимых объектов исследования является личность воспитателя и её влияние на качество процесса и результата воспитания. Контур личности воспитателя представляет собой, прежде всего, систему актуальных отношений в рамках педагогической профессии, что акцентирует именно отношения педагога как основу личности. Изменения социально-экономического уклада в Беларуси, отношение воспитателя в целом к своей организации и собственной деятельности в этой организации, можно определить, как проблему организационной лояльности (внутреннего имиджа учреждения дошкольного образования).

Этим обосновывается актуальность изучения взаимосвязи организационной лояльности воспитателя и результативности его профессиональной деятельности.

Процесс выполнения работниками образовательных учреждений социальных ролей в значительной степени определяется особенностями их мотивации.

Итак, руководителям образовательных учреждений, кроме знания общих закономерностей обеспечения мотивации работников, необходимо разрабатывать и специфические приемы такой мотивации, поскольку то, что подходит для одного работника, не устраивает другое.

Каковы же мотивы педагогической деятельности в учреждении дошкольного образования? Для того, чтобы их определить, применяются различные методики, разработанные учеными (Приложения 1-2), анкетирование педагогов по определению уровня мотивированности, осознание перспективы профессионального саморазвития и готовности к профессиональному развитию.

Актуальным является выяснение информации о том, какие именно мотивы являются ведущими в профессиональной деятельности педагогических работников, что должно обеспечить высокую эффективность их труда, развитие профессионализма, удовлетворенность работой, стремление к самореализации.

По мнению К. Замфир, реализация этих критериев возможна при условии доминирования в структуре мотивации профессиональной деятельности педагога внутренней мотивации и при наличии внешней положительной и внешней отрицательной мотивации. Причем последняя должна быть выражена слабее. Итак, для того, чтобы профессиональная деятельность педагога дошкольного учреждения образования была эффективной и приносила удовольствие, он должен на внутреннем мотивационном уровне стремиться к самому процессу труда, определяющим для которого есть желание к профессиональному росту и самореализации. В данном случае профессиональная мотивация будет способствовать психологической настроенности на труд и станет основой для самореализации в ней.

С целью выявления иерархии мотивов профессиональной деятельности педагогов используется методика диагностики мотивов трудовой деятельности Т. Бадоева. Респондентам предлагалось проранжировать одиннадцать условий труда в связи с их значимостью в профессиональной деятельности; при этом самому весомому условию принадлежало присвоить ранг 1, наименее важной - 11.

По значимости согласно результатам исследования в ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» наблюдается следующая картина: значимость труда (0,75), престижность профессии (0,75), потребность в общении (0,7), возможность творчества в деятельности (0,63), санитарно-гигиенические условия труда (0,58), возможность повышения квалификации (0,57), потребность в реализации индивидуальных особенностей (0,55), организация трудовой деятельности (0,53), отношение администрации к труду и отдыха (0,48), взаимоотношения в коллективе (0,47), заработная плата (0,42).

Результаты диагностики по методике Т. Бадоева показали, что для педагогических работников основными мотивами профессионального развития является осознание значимости профессии, ее престижность, творчество в деятельности и возможность повышения квалификации, взаимоотношения в коллективе.

Изучение мнения педагогов по их профессиональной активности показал, что наиболее значимыми для них являются самореализация, что проявляется в выработке умений создавать авторские уроки, внеклассные мероприятия, осуществлять управление районным (городским) методическим объединением, разрабатывать собственные научно-методические продукты (учебники, пособия, программы и т.д.), победы воспитанников в конкурсах и др.

Для исследования профессиональной мотивации педагогических, управленческих и методических кадров, стремление достигать высоких результатов в профессиональной деятельности используется методика К. Замфир в модификации А. Реана, в основу которой положена концепция о внутренней и внешней мотивации.

Удовлетворение собственной профессиональной деятельностью существенно коррелирует с «мотивационным комплексом педагога». Если в основе мотивации профессиональной деятельности является стремление

удовлетворения непрофессиональных потребностей (мотивация престижа, денежного вознаграждения и т.д.), то это внешняя мотивация.

Различают два типа собственно внешней мотивации: внешняя положительная и внешняя отрицательная. Первая связана с удовлетворением потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных вознаграждений; внешняя отрицательная мотивация с удовлетворением потребности в самозащите, характеризуется стремлением избежать критики со стороны администрации заведения и тому подобное.

Педагогам ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» было предложено ознакомиться и дать ответы на вопросы, раскрывающие сущность мотивов профессиональной деятельности, а также определить оценку их значимости по пятибалльной шкале, что представлено в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Мотивы профессиональной деятельности педагогических работников

№	Утверждения	Очень в незначительной степени	Достаточно незначительно	Не велико, но и не незначительно	Достаточно значительно	Очень значительно
1	Денежный заработок	1	2	3	4	5
2	Стремление к карьерному росту	1	2	3	4	5
3	Стремление избежать критики руководства и коллег	1	2	3	4	5
4	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	1	2	3	4	5
5	Потребность в достижении социального престижа и уважение со стороны других	1	2	3	4	5
6	Удовлетворение от процесса и результатов труда	1	2	3	4	5
7	Возможность полной самореализации в профессиональной деятельности	1	2	3	4	5

Показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) подсчитываются в соответствии с ключами:

$$\begin{aligned}
 \text{ВМ} &= \frac{\text{оценка п.6} + \text{оценка п.7}}{2}, \\
 \text{ВПМ} &= \frac{\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5}}{3}, \\
 \text{ВОМ} &= \frac{\text{оценка п.3} + \text{оценка п.4}}{2}
 \end{aligned}$$

На основе полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности как тип соотношения между тремя видами мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. В оптимальных мотивационных комплексах отнесены следующие два типа сочетаний: $\text{ВМ} > \text{ВПМ} > \text{ВОМ}$ и $\text{ВМ} = \text{ВПМ} > \text{ВОМ}$. Наименее оптимальным мотивационным комплексом является тип $\text{ВОМ} > \text{ВПМ} > \text{ВМ}$. Между этими комплексами существуют также промежуточные мотивационные комплексы.

Результаты диагностики профессиональной мотивации педагогических, управленческих и методических кадров ГУО «Ясли-сад 287», свидетельствуют об их стремлении достигать высоких результатов в профессиональной деятельности. Так, сравнивая результаты проведения диагностики в 2016 и 2017 гг. прослеживается значительное уменьшение показателей репродуктивного уровня - на 14%, репродуктивно-корректирующего - на 6%. В то же время выросли показатели конструктивного уровня на 9%, творческого - на 13%.

Байметов А.К., изучая мотивы педагогической деятельности, объединил последние в три группы:

- 1) мотивы карьеры;
- 2) мотивы заинтересованности предметом;
- 3) мотивы заинтересованности общения с детьми.

Согласно этих групп, педагоги ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» делятся в процентном соотношении: к 1 группе - 43%; до 2 - 39%; до 3 - 11% и только 7% не имеют главного мотива своей деятельности.

Кроме мотивов, влияющих на эффективную работу, отдельно выделяют мотивы увольнения работников образовательных учреждений.

Определим три группы основных причин, называют в анкетах: объективные, субъективные и объективно субъективные. К основным причинам ухода относят слабое здоровье и физическое состояние, смена места жительства, продолжение обучения, рождение и уход за ребенком.

К объективно-субъективным увольнения относятся условия труда, невозможность профессионального роста; к субъективным причинам - психологический климат в коллективе.

В общем можно сказать, что причиной добровольного увольнения может стать недовольство чем-либо в конкретной организации.

Также существует специфика мотивации руководителя образовательного учреждения, так как одно из основных условий обеспечения мотивации работников образования заключается в том, что такую мотивацию может обеспечить лишь тот руководитель, поведение которого также мотивировано.

Рассмотрим каждую группу потребностей с точки зрения мотивации работников образования.

1. Удовлетворение физиологических потребностей.

Важные факторы:

- обеспечение нормального заработка работников и своевременная выплата заработной платы;
- использование материальных средств стимулирования (премии, дополнительные отпуска, льготные путевки) по высокоэффективно выполненному заданию;
- создание условий для работы по совместительству (если есть такая необходимость).
- создание центров, которые могут оказывать платные образовательные услуги населению и др.

2. Реализация потребностей в безопасности и защите обеспечивается гарантией социальных прав и формированием чувства безопасности, социального оптимизма и веры в завтрашний день.

Этого можно достичь, используя соответствующие условия и методы руководства:

- гарантировать стабильность работы;
- создать органы для урегулирования конфликтных ситуаций;
- обеспечить работников определенными льготами;
- предусмотреть оказание помощи отдельным категориям работников;
- выявлять внимание и оказывать материальную помощь работникам в случае экстраординарных обстоятельств и др.

3. Удовлетворение социальных потребностей достигается возможностью нормального общения в коллективе и установлением в нем положительных отношений.

Условия:

- возможность постоянного общения с компетентным руководителем по всем вопросам, которые волнуют работников;
- организация совместной деятельности и взаимодействия всех работников при обсуждении важных вопросов жизнедеятельности образовательного учреждения, возможность свободного проявления каждым своего мнения, позиции;
- обеспечение нормальной осведомленности всех, а не только отдельных работников;
- создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата, духа одной команды;
- понимание и поддержка неформальных групп, существующих в коллективе, когда их деятельность не противоречит общим целям организации;
- создание условий для неформального общения;
- поддержка социальной активности работников вне рамок конкретной организации.

4. Реализация потребностей в уважении. Направления деятельности руководителя:

- умение помочь своим подчиненным четко сформулировать их цели;

- умение четко сформулировать задачи для подчиненных;
- соблюдение обязательного правила - обсуждать все, что касается непосредственно деятельности работника, только с его участием;
- определение четких критериев оценки результативности работы;
- создание условий для «обратной связи»;
- делегирование работникам прав и полномочий по вопросам, в которых они компетентны;
- создание условий для профессиональной карьеры работников, обеспечение их профессиональной подготовки и переподготовки и др.

5. Потребность в самовыражении может быть реализована тогда, когда руководитель дает работникам возможности для обработки каких-то новых оригинальных подходов к организации управленческого и учебно-воспитательного процесса.

Для этого нужно:

- поручать им сложные, важные вопросы, которые требуют определенной самоотдачи (разработка авторских программ, методические рекомендации, проведение творческих уроков, руководство дошкольными методическими комиссиями)
- обеспечивать работников необходимой информацией;
- стимулировать развитие творческих способностей работников, их попытки самореализовать себя в своем деле;
- создать условия для осознания работниками важности самореализации каждого из них для самореализации всего коллектива.

Эффективным применением методик (приложения 3-4) руководитель сможет определить оценку удовлетворения работой педагога и профессиональной целенаправленности преподавателя.

Под управлением лояльностью персонала следует понимать осознанное влияние на факторы, которые ее формируют, с целью обеспечения дальнейшего развития и укрепления.

Для того, чтобы влиять на результативность работников, а, следовательно, учреждения в целом и способствовать достижению его целей, необходимо разработать правильную систему управления лояльностью персонала (рисунок 2.1.1).

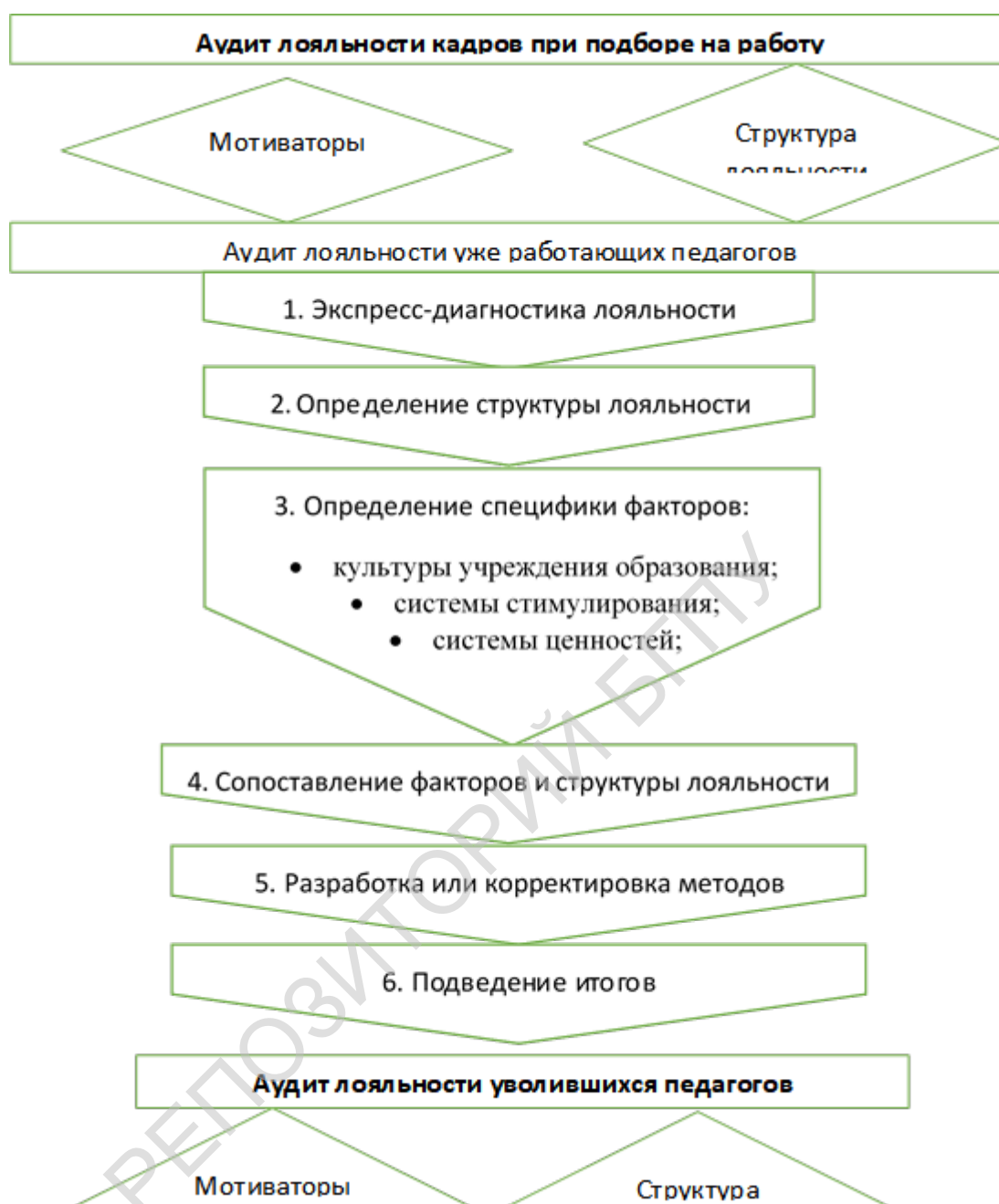


Рисунок 2.1.1 – Алгоритм управления лояльностью сотрудников

Таким образом, лояльность персонала можно трактовать как преданность работников работе, желание работать в фирме, быть ее частью, внести вклад в деятельность, проявлять усилия от имени организации.

Основные факторы лояльности персонала учреждения дошкольного образования следующие: опыт работы, соответствие ценностей, поддержка организации, организационная справедливость, отношение к учреждению дошкольного образования и поведение сотрудника, кадровая безопасность, экономическая эффективность персонала. Основные составляющие лояльности персонала - удовлетворение работой, привлечение, преданность.

2.2 Оценка и анализ организационной лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска»

При формировании системы управления персоналом необходимо также учитывать, что каждая отрасль имеет свои уникальные характеристики, которые будут влиять на формирование лояльности персонала организации. На основании проанализированных методов управления лояльностью персонала, существующих в отечественной и зарубежной практике, был разработан алгоритм, способствующий формированию модели управления лояльностью персонала в организации. Было проведено эмпирическое исследование ГУО «Ясли-сад №287 г. Минска». Исследование включало модифицированные этапы в части аудита факторов, влияющих на лояльность персонала, ранее разработанного алгоритма управления лояльностью персонала. В данном исследовании выборка составила 54 человека. Возраст респондентов составил от 18 до 53 лет, преимущественно респонденты были женского пола – 79%.

На первом этапе, после проведения анализа литературы и определения характерных признаков каждой стадии развития организации четырехфазной модели, были выявлены и проанализированы общие характеристики деятельности учреждения образования, на основании которых можно выдвинуть предположение о возможном этапе развития организации. Согласно полученным результатам, учреждение образования находится в стадии стабилизации вследствие его умеренного развития. Более того, должностные обязанности среди сотрудников ясно распределены, присутствует сформированная организационная структура и отлаженные педагогические процессы [6].

На втором этапе была определена общая характеристика отраслей, описывающая деятельность исследуемого учреждения. В соответствии с полученными результатами можно сделать следующие выводы. При формировании системы управления лояльностью персонала в ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» необходимо учитывать следующие факторы: высокую частоту возникновения непредвиденных ситуаций, прямого контакта с детьми и разнообразие выполняемых задач.

На третьем этапе были проведена беседа с директором учреждения образования. В результате исследования полученных данных сделан описательный анализ факторов, влияющих на лояльность персонала.

На четвертом этапе был определен уровень и структура лояльности респондентов. Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что большая доля респондентов имеет низкую лояльность к организации: 64,5% респондентов. Средний уровень лояльности к организации имеют 24,7%. Из опрошенных респондентов лояльны к организации 7,5% сотрудников ясли-сада.

Таким образом, в ходе анализа вышеизложенных этапов формирования организационной лояльности, был построен алгоритм, где управление лояльностью рассматривается как система взаимосвязанных элементов.

Аудит лояльности педагогов на стадии трудоустройства ориентирован на выявление лояльности потенциальных сотрудников. Это позволит уже на стадии отбора выявить тех, кто соответствует уже имеющимся детерминантам лояльности учреждения образования и создать условия для формирования устойчивой структуры персонала учреждения образования и снижению рисков оппортунистического поведения.

При определении структуры лояльности респондентов были выявлены следующие тенденции.

1. Аффективный компонент, в сочетании с тяжелыми условиями работы определяет низкий уровень лояльности сотрудников. Следовательно, лояльность сотрудников будет выражаться через вовлеченность сотрудников в процесс работы, идентификацию целей и ценностей организации, а также эмоциональную привязанность сотрудника к организации и приложения дополнительных усилий в процессе работы.

2. Когнитивный компонент может быть обусловлен действующей системой стимулирования и развитой системой обучения сотрудников. Соответственно, лояльность сотрудников будет проявляться через осознание того, как издержки вследствие сделанных сотрудником инвестиций соотносятся с получением выгод от организации.

3. Нормативный компонент может быть обусловлен маленьким размером организаций и сильным влиянием коллег и работодателя. Следовательно, лояльность сотрудников будет проявляться через чувство обязательств перед организацией вследствие давления внешних факторов: коллег, работодателя и близкого окружения сотрудника.

Для определения уровня организационной лояльности уже работающих в учреждении образования педагогов использовался опросник «Organizational Commitment Questionnaire» (OCQ) (Приложение 1), адаптированный В. И. Доминьяк; для определения типа организационной лояльности использовалась Шкала приверженности организации (OCS), предложенная Н. Алленом (Приложение 2); для статистического обоснования значимости корреляционных связей между характеристиками организационной лояльности и результативности педагога использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена [17].

Можно выделить следующие уровни приверженности: нормативная, текущая и эмоциональная, или аффективная. Аффективная приверженность – эмоциональная привязанность к организации. Высокая аффективная приверженность означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он рассматривает свою принадлежность к организации как принадлежность к семье и желает в дальнейшем принадлежать к ней (отношение «Я люблю...»). Нормативная приверженность означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»).

Текущая приверженность, ориентированная на последствия, – привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...»).

Для каждой субшкалы нужно просуммировать оценки в соответствии с ключом и сумму разделить на семь (среднее арифметическое). Оценки по утверждениям, отмеченным буквой R, инвертируются, то есть вместо 7 ставим 1, вместо 6 – 2, 5 – 3 и т. д. Суммируем оценки по следующим номерам вопросов: Для субшкалы аффективной (эмоциональной) лояльности: $1 + 4 + 7R + 10R + 13R + 16$. Для субшкалы продолженной лояльности: $2 + 5 + 8 + 11 + 14 + 17$. Для субшкалы нормативной лояльности: $3R + 6 + 9 + 12 + 15 + 18$.

Таблица 2.2.1 – Нормативные значения для методики «Шкала организационной лояльности»

Субшкалы	Среднее	Стандартное отклонение
аффективной (эмоциональной) лояльности	4,1	1,26
продолженной лояльности	3,9	1,16
нормативной лояльности	3,8	1,48

В методике ОСQ Портмена (Приложение 1) используется 7-балльная шкала, при этом для пунктов 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 и 14:

- "абсолютно не согласен" – 1
- "не согласен" – 2
- "скорее не согласен" – 3
- "не имею определенного мнения" – 4
- "скорее согласен" – 5
- "согласен" – 6
- "абсолютно согласен" – 7;

Для пунктов 3, 7, 9, 11, 12, 15:

- "абсолютно не согласен" – 7
- "не согласен" – 6
- "скорее не согласен" – 5
- "не имею определенного мнения" – 4
- "скорее согласен" – 3
- "согласен" – 2
- "абсолютно согласен" – 1.

Все значения суммируются.

Факторный анализ опросника ОСQ позволил выделить четыре фактора: разделение целей и ценностей (ценность организации), факторы усилий в интересах: интенциональный (готовность к сверхурочной работе и повышению производительности) и поведенческий (рассказываю, горжусь, забочусь), и

фактор работы в организации. Можно заметить, что факторная структура в целом отражает концепцию организационной лояльности Портера.

Проанализировав результаты опросников OCQ и OCS можно сделать вывод, что значения организационной лояльности на всей выборке соответствуют кривой нормального распределения с «пиком» на границе между интервалами «низких» и «средних» значений (среднее значение 44,8 баллов, границы средних значений лояльности от 45 до 75). Соответственно, в целом ситуацию с организационной лояльностью педагогов можно считать неблагоприятной, так как явно выражен сдвиг значений в сторону низких показателей, но не достигшей критического значения, так как большая часть испытуемых демонстрирует средний уровень организационной лояльности, что, возможно, объясняется отношением к инновационным трансформациям (ФГОС, профессиональный стандарт педагогических работников, эффективный контракт и др.).

Полученные данные подтверждают необходимость организации органами управления образованием специальной работы, направленной на повышение лояльности педагогов. Статистически значимых различий в значениях организационной лояльности по таким признакам, как возраст, стаж, пол, уровень и вид образования педагогов, не обнаружено. Следует отметить, что общий объём молодёжи (до 30 лет) на выборке педагогов был очень мал (менее 7 % от всей выборки), что, с одной стороны, демонстрирует общую тенденцию «старения» кадров в образовании, а с другой стороны, способствует более высоким значениям организационной лояльности педагогов, так как можно ожидать более критичного отношения к организации среди молодёжи. Малый объём молодёжи, возможно, не позволил выделить возрастные различия организационной лояльности.

В наименьшей степени на выборке педагогов выражена когнитивная лояльность – средние значения соответствуют низкому уровню (28 баллов при границах средних значений от 45 до 75). Это проявляется в наличии негативного когнитивного образа учреждения дошкольного образования, в котором работают педагоги; негативного образа администрации, коллег, родителей и детей. Общий настрой пессимистичен: преобладают критические высказывания о профессионализме педагогов, готовности детей к школе, качестве воспитания и образования в детских садах. Педагоги демонстрируют непонимание стратегии развития образования и оценивают престижность работы в образовательном учреждении как крайне низкую, доходящую до «унизительной для человека», более половины реципиентов считают выбор профессии педагога ошибкой.

Несколько выше, однако также в границах низких значений, выражены показатели аффективной (эмоциональной) лояльности (41,6 баллов). Педагоги в подавляющем большинстве негативно относятся к ценностям, транслируемым в рамках организационной системы образовательного учреждения, не проявляют заинтересованность в развитии учреждения и преданность, характеризуются низкой удовлетворённостью работой в учреждении. При этом поведенческий аспект организационной лояльности проявляется на среднем уровне (53,3 балла).

Несмотря на негативные представления об организации и собственной деятельности в учреждении, несмотря на негативное в целом отношение к учреждению, педагоги будут продолжать работать даже при низких зарплатах, будут работать сверхурочно и исполнять бесплатно отдельные виды работ, будут исполнять приказы и распоряжения администрации ради того, чтобы сохранить рабочее место. Количественный и качественный анализ взаимосвязи показателей организационной лояльности с показателями результативности работы педагога показал следующее.

Когнитивная лояльность педагога не имеет статистически значимых связей ни с одним типом результатов образования. Имеющаяся у педагога когнитивная картина собственной образовательной организации и всех её составляющих (система знаний педагога о ней, в том числе оценочных) не влияет на предметные, метапредметные и личностные результаты его педагогического труда. Соответственно, новая информация об образовательной организации, как позитивная, так и негативная, не изменит средних показателей качества результата образования.

Для современной ситуации эта закономерность может оцениваться как благоприятная, в связи с тем, что когнитивная лояльность, как показано выше, имеет самые низкие значения, и если бы она влияла на результативность, то влияла очень негативно. Было установлено, что аффективная лояльность имеет прямые корреляции со всеми показателями личностного результата и частично с показателями метапредметного результата с уровнем достоверности не менее 0,1. С предметным результатом связей не было зафиксировано.

Было установлено, что педагоги с высокими показателями аффективной лояльности обеспечивают у воспитанников учреждения дошкольного образования более высокую познавательную мотивацию, склонность к социально одобряемым и социально значимым дефинициям рефлексии системы ценностей и личностных смыслов, а также поведенческой составляющей; в большей степени выраженные коммуникативные и организационные склонности. Однако корреляций с показателями метапредметного результата в рамках интеллектуальной сферы обнаружено не было.

Поведенческая лояльность продемонстрировала жёсткие корреляции (уровень достоверности менее 0,5) с показателями предметного результата образования и интеллектуально-деятельностной составляющей метапредметного результата.

Аудит лояльности уже уволившихся педагогов является заключительным этапом алгоритма, который способствует выявлению недостатков разработанных мероприятий. Данный этап необходим для выявления причин увольнения сотрудников и сопоставление данных причин с существующими методами управления лояльностью, что бы скорректировать их.

Таким образом, поведенческая лояльность может рассматриваться как своего рода «компенсаторный» механизм. Именно этот тип лояльности сформирован у педагогов в большей степени (средний уровень в отличии от низкого по когнитивной и аффективной лояльности). Соответственно, несмотря

на самые негативные представления об образовании и отрицательный эмоциональный фон, подготовка молодого поколения в популяции будет продолжаться за счёт включения поведенческой лояльности.

Выявленные связи позволяют сделать также выводы о лояльности как средстве влияния на результат дошкольного образования. Если есть необходимость повысить качество предметных результатов, то этого можно добиться за счёт целенаправленного формирующего влияния на поведенческую лояльность педагогов. При постановке целей, связанных с повышением показателей личностного результата образования, необходима специальная работа с коллективом по повышению аффективной лояльности педагогов. Комплексное влияние на аффективную и поведенческую лояльность педагогов способствует повышению качества метапредметного результата образования.

Таким образом, проведённое исследование позволило в целом зафиксировать сложные взаимосвязи показателей лояльности педагога и результативности его деятельности, что определяет необходимость целенаправленного воздействия органов управления образованием и администрации образовательной организации на организационную лояльность работников учреждений дошкольного образования.

Можно сделать вывод, что ключевыми факторами, влияющими на лояльность персонала в исследуемой организации, являются следующие: система мотивации, корпоративная культура, система развития персонала, ценностная структура организации, рабочие характеристики и организация продвижения в компании. После проведения экспресс-диагностики лояльности персонала были выявлены следующие тенденции. В ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» присутствует высокая текучесть кадров, низкая производительность труда, снижение качества предоставления услуг, абсентизм, нежелание развиваться и повышать свою квалификацию. Благоприятно влияет на текущую ситуацию благоприятный климат в коллективе. Выявленные тенденции косвенно свидетельствуют о высоком уровне лояльности персонала.

Таким образом, на основании полученных результатов после сопоставления структуры лояльности и факторов, влияющих на лояльность персонала, были разработаны рекомендации по формированию и совершенствованию политики управления лояльностью сотрудников в исследуемой организации. Для оптимизации политики управления лояльностью необходимо оптимизировать систему стимулирования педагогического персонала: ввести наряду с основным стабильным окладом различные надбавки и премиальные. Более того, педагогическому персоналу ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» необходимо обеспечить возможность повышения квалификации или карьерного роста. Сотрудникам наряду с материальным стимулированием желательно ввести и нематериальное, что будет способствовать лояльному отношению к организации и подчеркиванию значимости сотрудников. Необходимо усилить влияние корпоративной культуры на деятельность сотрудников. С одной стороны, основным аспектом вовлечения должно быть согласование целей и ценностей организации и сотрудника, направленных на

увеличение благосостояния персонала. С другой – необходимо усилить влияние корпоративной культуры на возникновение дополнительных издержек, возникающих при уходе из компании, с помощью введения особых привилегий персонала (акции «Сотрудник года», конкурсов качества).

2.3 Пути и средства по управлению развитием организационной лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска»

С целью повышения организационной приверженности педагогов ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» были предложены следующие пути и средства: применение на практике различных методов управления степенью удовлетворенности педагогов, применение нематериальных средств мотивации, выполнение регулярного анкетирования, наблюдение за изменением уровня лояльности сотрудников, производить работу с кадрами, а также социально-психологическую работу.

Данные пути дают возможность поднять уровень лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска». Формирование лояльности сотрудников – это не столько - результат внедрения какой-либо конкретной программы, сколько результат продуманной политики учреждения образования. Технологию повышения организационной приверженности сотрудников необходимо базировать на удачном синтезе средств материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратного контакта. При этом немаловажным является донесение до сотрудников ясности и справедливости принципов поощрения, подчеркнуть возможность участия на равных правах. В ходе борьбы за лояльность сотрудников не стоит забывать, что успех базируется на взаимовыгодных отношениях. Сохранение лояльности сотрудников учреждения достигается при помощи стимулирования результативной работы, компенсации неблагоприятных условий и факторов, урегулирования проблем персонала, правильной информационной политики и пропаганды командного духа, корпоративной культуры.

В то же время, руководителю необходимо контролировать, чтобы его лояльность не понижалась до критического уровня.

С этой целью целесообразным является сочетать пути из различных управленческих областей:

- необходимо четко продумать оценивание итогов деятельности педагогов. Нужно, чтобы показатели определения уровня его профессиональной компетентности были простыми и понятными. Размер поощрения должен быть пропорционален уровню знаний и практических навыков сотрудников;
- нанимателю нужно строго соблюдать условия трудового договора;
- в учреждении образования должен присутствовать мотивационный механизм вознаграждения. Необходимо развивать у персонала чувство их необходимости. Моральное удовлетворение от исполнения должностных

обязанностей также оказывает влияние на мотивационную составляющую - потребности сотрудников не ограничиваются лишь материальным поощрением;

➤ руководитель должен обеспечить педагогам возможность самосовершенствования в своей профессиональной области. Грамотное распределение сотрудников, соответствие профессиональной компетенции кадрового состава занимаемым должностям - это показатели, которые влияют на повышение приверженности персонала к организации;

➤ важным фактором является доверие сотрудников руководству. Разумеется, это доверие должно быть двухсторонним. В противном случае взаиможидания учреждения образования и его сотрудников никогда не смогут оправдаться. Работнику нужно, чтобы организация соответствовала его потребностям. Это в силах руководящего звена учреждения образования, которое в свою очередь, имеет право лидировать и получать от работника плоды его деятельности;

➤ в работе учреждения образования обязательным является использование системного подхода, не то приверженность сотрудников будет под вопросом. Так, еще на стадии приема на работу необходимо рассказывать о возможностях карьерного роста, повышении оплаты труда и иных важных условиях;

➤ без высококвалифицированных кадров любое предприятие, в том числе учреждение дошкольного образования, не смогут получать динамичное развитие. Следовательно, учреждению стоит уделять внимание обучению педагогов. При этом будет плюсом, если учеба будет проходить в игровой, инновационной форме.

Важнейшим, ответственным моментом для современного дошкольного учреждения образования остается реализация цели педагогической деятельности: создание комфортной образовательной и воспитательной среды в обучении и воспитании на основе дифференцированного подхода с учетом потребностей и способностей воспитанников и использование перспективных педагогических технологий.

Педагоги осознали необходимость целенаправленной и убедительной ориентации на мотивационное стимулирование инновационных процессов в детских садах, овладение неадекватными технологиями управления, подготовкой программы развития учебного заведения, построения новых организационных структур управления учреждением образования, переходом в режим развития.

В ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» было проведено исследование, которое касалось управления самосовершенствованием членов педагогического коллектива.

Результаты определили сильные и слабые стороны управления учреждением образования, организации учебно-воспитательного процесса, работы с педагогическими кадрами, внедрение прогрессивных педагогических технологий.

Сильные стороны членов педагогического коллектива ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска»:

1. Четко знают, каких результатов работы ждет от них учреждение образования.
2. Уверены объективной оценке их рабочей деятельности.
3. Имеют свободу в выборе форм и методов обучения.
4. Считают, что результаты труда зависят в основном только от них.
5. Имеющаяся нагрузка не требует особых усилий для получения хороших результатов.
6. Уверенны, что руководство сада справедливо стимулирует работу.
7. Имеют четкую и конкретную цель по совершенствованию своей работы.
8. Считают необходимым внедрять педагогические инновации.
9. Чувствуют поддержку и уважение за нововведения в своей работе.
10. Имеют достаточно времени для создания или разработки педагогических новшеств.
11. Имеют достаточно возможностей для профессионального совершенствования.
12. Имеют конкретную цель по повышению своего профессионального уровня на близкую и далекую перспективу.
13. Уверенны, что при существующей педагогической нагрузке профессиональное развитие под силу каждому.
14. Уверенны, что руководство сада способствует созданию условий для профессионального роста педагогов.
15. Знают, по каким критериям оценивается его работа.
16. Члены коллектива уверены, что о его успехах будут знать коллеги.
17. Считают свою работу интересной.
18. Знают, за какие результаты работы поощряют.
19. Не считают, что оплата труда зависит от результатов работы.
20. Уверенны, что успешно работать в детском саду нельзя без постоянного совершенствования методов работы.
21. Делятся с коллегами своими нововведениями.
22. Получают от учреждения образования поддержку и помощь по совершенствованию своей работы.
23. Многие уверены, что для него лично освоение педагогических инноваций не требует много усилий.
24. Уверенны, что участие в инновационной работе сада будет обязательно поддержано руководителями.
25. Уверенны, что могут совершенствовать методы своей работы.
26. Видят связь между повышением своей квалификации и изменением своего статуса в педагогическом коллективе.

Слабые стороны членов педагогического коллектива

1. Воспитатели не обладают конкретикой задач, стоящих перед детским садом.
2. Работают "от звонка до звонка", их трудно склонить к творчеству.

3. О качестве выполнения своих обязанностей узнают очень редко.
4. Часть педагогов мало волнует престиж детского сада.
5. Если кто-то из педагогов работает недобросовестно, то это мало волнует его коллег.
6. Педагоги с нежеланием участвуют в коллективных обсуждениях проблем сада, считают это делом администрации.
7. Отклонение от привычного ритма работы всегда побуждает к активному поиску виновных.
8. Педагоги не хотят участвовать в управлении, их устраивает роль исполнителя.

Исследование мотивационной среды показало, насколько уровень развития коллектива детского сада отличается от "идеала", где скрыты резервы достижения лучших результатов, какие социально-психологические характеристики коллектива определяют эффективность его деятельности, а тормозящие, блокируют ее, какие показатели негативно влияют на качество управления. То есть были определены факторы, негативно влияющие на организационную лояльность педагогического коллектива.

Подобная информация помогает выявить уровень профессиональной компетенции педагога, степень удовлетворения своей деятельностью, а также способность к профессиональной рефлексии, осознание специфики работы в условиях реформирования.

Лояльные сотрудники - сердце успешного коллектива. Когда люди чувствуют себя исполненными на своих рабочих местах, они идут выше и дальше, чтобы помочь организации улучшить качество выполняемой работы. Они делятся опытом, разрешают конфликты, предлагают улучшения, повышают моральный дух, помогают коллегам, экономят ресурсы и так далее.

Лояльность во многом обусловлена гибкостью и индивидуальным вниманием. Нижеуказанные пути развития организационной лояльностью помогут достичь ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» больших успехов в данном направлении:

1. Необходимо инвестировать больше времени в процесс найма. Найм персонала занимает много времени, но данный процесс окупается, если находится подходящий человек. Хорошо подобранные сотрудники, естественно, более лояльны, поэтому их удержание в учреждении требует меньших усилий.
2. Профессиональное совершенствование педагогов. Хорошие рабочие отношения должны быть полезны для обеих сторон, а это значит, что педагоги нуждаются в регулярных возможностях для повышения своих профессиональных навыков.
3. Установить способы продвижения по службе. Потребности сотрудников постоянно развиваются, поэтому необходимо помочь им расти и вдохновлять их лояльность, предлагая возможности для продвижения, адаптированные к их навыкам и целям.
4. Предоставление выбора сотрудникам. Когда люди чувствуют, что им доверяют, они реагируют на это, проявляя больше лояльности к организации.

5. Проявление искренней благодарности педагогам за их вклад в педагогический процесс и развитие учреждения образования.

6. Дайте сотруднику больше, чем ожидалось. Хороший руководитель должен предчувствовать необходимость и заполнить ее. Предоставление большего, чем ожидали работники, - это мощный способ повысить лояльность сотрудников.

7. Реалистичные обещания и последовательность. Гораздо лучше обещать что-то через неделю и доставить через три дня, чем наоборот.

8. Деление информацией. Можно присылать соответствующие статьи или информацию, которые могут быть ценными или интересными для сотрудника или группы сотрудников.

9. Объяснение, как все работает. Хороший управленец должен делиться личным опытом с другими педагогами.

Управление развитием организационной лояльности - очень сложный по своей сути и средствами достижения психологический процесс. Он зависит от условий, соблюдение которых будет способствовать выполнению этой задачи.

Кроме вышеуказанных путей и средств по развитию лояльности, необходимо также учесть, что существуют две основные стратегии обеспечения мотивации работников: негативная и позитивная.

Негативная стратегия базируется на использовании методов давления, действующих на работника "извне" и заставляют его в дисциплинарном порядке выполнять те или иные задачи. Использование такой стратегии бывает целесообразным в исключительных ситуациях - слишком ограниченное время для выполнения задания, случаи, представляющих угрозу для жизни людей, а также в отношении тех работников, которые проявляют полную безответственность и равнодушие к исполнению своих обязанностей.

Но такая стратегия имеет несколько существенных недостатков:

1) необходимость четкой, разветвленной системы контроля за выполнением работниками их социальных ролей;

2) возможность возникновения у подчиненных состояния фрустрации в связи с невозможностью реализации ими собственных мотивов, необходимости полного подчинения "чужим", что может привести к своеобразной защитной реакции;

3) создание специфической "агрессивной" среды в коллективе и вокруг самого руководителя в результате возможных агрессивных проявлений упомянутых защитных реакций;

4) постоянная опасность возвращения работника к "старому" способу действий, когда действие внешнего "давления" прекращается, то есть фактически "умирания" мотивации, которая на самом деле и не возникала.

Положительная стратегия имеет противоположный смысл: она выходит из внутренней сути работников и основывается на достижении определенного согласия между мотивацией образовательной организации в целом и мотивацией конкретных работников в частности. Реализация такой стратегии возможна при соблюдении руководителем нескольких условий.

1. Руководителю необходимо хорошо знать основные мотивы своих работников (как общие - на уровне всего образовательного коллектива, так и индивидуальные, касающиеся каждого работника в частности). Для этого можно использовать прямые и косвенные методы, которые тесно связаны между собой. К таким методам можно отнести:

а) для выявления "общей" мотивации - проведение совместно с психологической службой различного рода анкетирования в коллективе, интервью, "мозговых штурмов", которые касаются наиболее значимых вопросов жизнедеятельности коллектива, актуальных на этом этапе проблем оптимизации его деятельности и развития; наблюдение за коллективом во время проведения собраний, совещаний, фронтальных проверок, мероприятий, отдыха;

б) для выявления «индивидуальной мотивации» - проведение беседы при приеме работника на работу, обсуждение с ним результатов выполнения определенных задач, проведение совместно с психологом психодиагностических исследований для выявления мотивации конкретного работника, наблюдение за ним во время проведения уроков, выступлений, участия в коллективных действиях.

Кроме указанного, важную роль может играть психологический прием - представление себя на месте работников, "проектирования" вероятных мотивов их деятельности, исходя из тех социальных позиций, которые они занимают в коллективе, и особенностей выполнения ими определенных социальных ролей.

2. Руководителю при выполнении задач, которые стоят перед образовательными коллективами, необходимо определить те факторы, которые способствуют реализации личных потребностей работников в процессе достижения общей цели образовательной организации, и создать необходимые условия для ее реализации. Для этого руководителю целесообразно пользоваться таким алгоритмом действий:

а) определение основных групп потребностей образовательного коллектива (отдельных его работников) и степени значимости каждой из них;

б) определение конкретных факторов, способствующих актуализации и удовлетворения этих потребностей (факторов - мотиваторов) и факторов, которые, наоборот, блокируют эти цели (факторов - демотиваторов);

в) создание условий для усиления или нейтрализации этих факторов.

Применение руководителем указанного алгоритма для обеспечения позитивной мотивации работников образовательных учреждений в реальном процессе управления учреждениями среднего образования может иметь положительный эффект лишь при четком определении и наиболее полного учета факторов - мотиваторов.

Выделяют несколько методов, обеспечивающих повышение мотивации у работников образовательных организаций:

- обогащение содержания работы - повышение результативности работы, заинтересованности в ней работников посредством расширения их полномочий по принятию решений, внедрение децентрализованного контроля и обратной связи;

- увеличение объема работ - распределение новых служебных обязанностей с учетом разнообразия содержания работы;
- ротация - разрешение на участие работников в нескольких видах работы с целью повышения уровня безопасности работы;
- делегирование - передача подчиненным более широких полномочий, наделение их властью исполнения, способствует повышению интереса к работе;
- изменение стиля управления - внедрение демократичного стиля управления, наблюдения, ориентированного на работника и эффективной связи, ведущей к согласию и удовлетворенности;
- обеспечения достаточной платы и льгот - предоставление высокой платы, благоприятных жилищных условий, медицинского и транспортного обслуживания, отпусков, страхования, повышающие ответственность работника и обеспечивают его преданность делу;
- обучения - развитие способностей, навыков, полезных не только в служебной деятельности, показ перспектив, которые заставят работника думать о блестящей карьере;
- конфиденциальность - метод, обеспечит снижение невнимательности, повышение статуса и самовыражения личности.

Неотрывно связано с мотивацией стимулирование. Касается оно и работников образования.

Важной составляющей стимулирования труда в образовании является материальное стимулирование. Но педагоги - это та категория, которая не сможет работать и без морального стимулирования. Традиционные виды морального стимулирования (награждение правительственными наградами, грамотами, присвоении почетных званий и т.д.) следует и в дальнейшем использовать в образовании и науке, но их надо дополнить адекватными в рыночной экономике видами.

Механизм стимулирования в образовании должен включать и отрицательные стимулы. Последние являются совокупностью стимулов штрафного характера, действие которых направлено на тех работников, которые по субъективным причинам не подчиняются нормативным требованиям организации, нарушают трудовую дисциплину и тому подобное.

В условиях перехода к рынку важной составляющей негативного стимулирования в образовании должно стать негативное моральное стимулирование. Следовательно, в условиях современного развития страны по пути рыночной экономики образовательный менеджмент должен в своей организации иметь обязательными элементами мотивацию и оценку, без которых невозможно будет нормально и эффективно обеспечить учебно-воспитательный процесс в учреждениях образования.

Администрацию и педагогический коллектив волнует престиж сада. С этой целью руководство стимулирует достижение, саморазвитие, ответственность и новации педагогов, работающих над повышением своего профессионального, культурного уровней.

Факторами мотивации выступают: признание, положительный результат, цель сама по себе, грамотный руководитель, самостоятельность, заработок, хороший коллектив, информированность, четкая постановка задач, прочее.

Факторами демотивации: некомпетентный руководитель, не информированность, перегрузки/недогрузки, неудачи в работе, нечеткость функций / целей, прочее.

Перечислены мотиваторы однозначно говорят о том, что в отношении организационной лояльности педагогов решающую роль играет удовлетворенность трудом и результатами своего труда. Это в первую очередь проявляется в глубоком удовольствии от проделанной работы, что дает возможность самовыражения. Но не надо забывать, что заработок, оплата труда играют мотивирующую роль. Они мотивируют как труд, так и стремление к достижению успеха, что напрямую оказывает влияние на повышение уровня лояльности педагогов.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласованного понимания концепции организационной лояльности до сих пор не наблюдается. В последнее время можно выделить две основных зарубежных концепции организационной лояльности: модель Портера и модель Мейера-Аллен.

Принимая во внимание разнообразие мнений по поводу определяемого понятия, определяется следующий взгляд на лояльность.

1) Лояльность есть отношение субъекта к объекту, социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта с объектом и определяющая ее силу. Соответственно, организационная лояльность это лояльность сотрудника по отношению к организации - социально-психологическая установка, характеризующая связь сотрудника с организацией и определяющая ее силу.

2) Организационная лояльность рассматривается в соответствии со структурой в виде шкалы от нелояльности через нейтральное отношение к лояльности. Лояльность соответствует таким понятиям как верность, преданность, приверженность и подразумевает позитивную активность по отношению к организации.

3) Организационная лояльность как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен в интенциональной форме, т. е. в форме намерения действовать определенным образом. К эмоциональной составляющей относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. К когнитивной составляющей относится разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д. К поведенческой (интенциональной) составляющей относится готовность прикладывать усилия в интересах организации.

4) Компоненты лояльности как социально-психологической установки могут проявляться независимо друг от друга. Эмоциональный компонент может изменяться от ненависти через спокойствие к любви по отношению к организации; когнитивный - от категорического несогласия через безразличие к разделению (например, целей, ценностей); интенциональный - от действий, направленных во вред компании, через бездействие к действиям, направленным на интересы компании. Поэтому оценка организационной лояльности может проводиться с помощью профиля лояльности, включающего эмоциональный, когнитивный и интенциональный компоненты.

Проведя анализ организационной лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад 287 г. Минска» можно сделать выводы о том, 64,5% респондентов имеют низкую организационную лояльность, 27,4% - среднюю лояльность, 7,5% работников учреждения дошкольного образования имеют лояльность высокого уровня, абсолютно нелояльных в учреждении нет. Преобладает аффективный тип лояльности, что говорит о психологической привязанности к учреждению.

Педагоги не удовлетворены заработной платой, условиями труда, а также недостаточный уровень притязаний в профессиональной деятельности.

Таким образом, в рамках данного исследования были выполнены следующие задачи:

- ✓ Раскрыта сущность организационной лояльности как социально-психологического феномена.

- ✓ Раскрыты подходы к исследованию психолого-педагогических аспектов формирования организационной лояльности.

- ✓ Выявлены психолого-педагогические особенности и условия формирования организационной лояльности у педагогов учреждения дошкольного образования.

- ✓ Определен и проанализирован уровень организационной лояльности педагогов ГУО «Ясли-сад №287 г. Минска».

- ✓ Разработана система мер по управлению развитием организационной лояльности педагогов на примере ГУО «Ясли-сад №287 г. Минска».

Результаты работы позволяют определить ряд практических рекомендаций по оптимизации систем развития организационной лояльности.

В частности, для повышения лояльности работников в организации имеет смысл уделять внимание ожиданиям вновь поступающих работников, давать кандидатам максимально объективную информацию об условиях работы, возможностях, перспективах. В организации нужно стремиться создавать атмосферу возможностей, т.е. формулировать четкие, открытые, справедливые правила реализации возможностей, информировать о них всех работников и строго их соблюдать. В период адаптации работника важно обращать внимание на реализацию его ожиданий, не брать на себя невыполнимых обязательств, выполнять обещанное. В процессе подбора персонала важно учитывать внутреннюю мотивацию кандидата, его увлеченность и преданность самой деятельности, а также то, насколько значимы для него элементы социальной компенсации. В организации должна быть построена система реализации указанных мотивов профессиональной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева – М. : Аспект-Пресс, 1999. – 375 с.
2. Болотова, Е. Как своими силами оценить лояльность персонала? - Comtel Personnel – [Удаленный источник]. - <http://www.comtels.com/article230501.shtml/> Дата доступа: 01.03.2017.
3. Брединский, А. Мотивация при выборе работы как основа лояльности вашего персонала / А. Брединский. – [Удаленный источник]. - <http://security.meganet.md/motivation.htm/> Дата доступа: 01.05.2017.
4. Верецагина, Л. А. Оценка удовлетворенности работой. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001.- Занятие 23. - С. 181-184.
5. Витман, Д. С. Мотивация и стабильность персонала в организации. Автореф. дис. канд. псих. наук : 19.00.05. СПб., 2004. 20с.192
6. Герпотт, Т. Й. Эмпирические исследования лояльности клиента / Т. Й. Герпотт // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 73-77.
7. Глазков, А. В. Взаимосвязь организационной лояльности и когнитивного стиля «импульсивность – рефлексивность» на примере педагогических работников / А. В. Глазков // Сибирский психологический журнал. – 2012. – № 46. – С. 33–38.
8. Глазков, А. В. Взаимосвязь организационной лояльности и когнитивного стиля «полезависимость – полнезависимость» на примере педагогических работников / А. В. Глазков // Вест. Бурят. гос. ун-та. – 2012. – № SD. – С. 166–170.
9. Голубков, С. В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения С. В. Голубков // Управление персоналом. – 2003. – №10. – С. 62-63.
10. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. — М.: ООО «Вершина», 2004. – 235 с.
11. Даль, В. И. Толковый словарь русского языка. Републикация на основе второго издания 1880-1882 гг. <http://vidahl.agava.ru> (февраль 2006).
12. Дейнека, О. С. Экономическая психология: Учеб. Пособие / О. С. Дайнека. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2000. – 160 с.
13. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. – СПб. : Питер, 2001. – 720 с.
14. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов / Л. Ддуэлл. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.
15. Доминьяк, В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В. И. Доминьяк // Ананьевские чтения: (Тезисы научно-практической

конференции "Ананьевские чтения-2000") / Под ред. А. А. Крылова. -СПб.: Изд-во СПб университета, 2000. – С. 211-213.

16. Доминяк, В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка. Дипломная работа / В. И. Доминяк. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2000. – 67 с.

17. Доминяк, В. Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В. И. Доминяк // Персонал-Микс. 2002. – №5. – С. 73.

18. Доминяк, В. Лояльность причинение пользы / В. И. Доминяк // Отдел кадров. – 2004. – №11. – С. 102-105.

19. Доминяк, В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В. Доминяк // Персонал-Микс. – 2003. – № 1. – С. 107-111.

20. Емельянов, Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.

21. Злотин, Б. Л. Закономерности развития коллективов / Б. Л. Злотин, А. В. Зусман, Л. А. Каплан. – Кишинев, 1989. – С. 255-264.

22. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

23. Калабин, А. Наш человек не наш человек / А. Калабин // Отдел кадров. – 2004. – №11. – С. 129-130.

24. Карасев, Я. От лояльности к приверженности: перешагивая через стереотипы / Я. Карасев // Маркетинговые коммуникации. – 2004. – №4. –С. 2-5.

25. Карасев, Я. Цена величия ответственность / Я. Карасев // Маркетинговые коммуникации. – 2004. – №6. – С. 2-5.