

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ И ПРИВЕРЖЕННОСТИ  
ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Кистеневой Дарины Павловны

Научный руководитель  
ассистент Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	7
1.1 Основные подходы к раскрытию сущности организационной приверженности персонала компании .....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	7
1.2 Особенности процесса формирования лояльности и приверженности персонала компании .....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	14
1.3 Основные показатели эффективности подсистемы организационной приверженности персонала компании.....		19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕЛОТРЕК» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Велотрек».....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	25
2.2 Характеристика системы управления персоналом ООО «Велотрек» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	31
2.3 Исследование актуального состояния уровня лояльности и приверженности персонала ООО «Велотрек».....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	37
ГЛАВА 3. СИСТЕМА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕЛОТРЕК» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	48
3.1 Разработка мероприятий по формированию организационной приверженности и лояльности персонала «Велотрек».....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	48
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	<b>Ошибка! Закладка не определена</b>	54

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	<b>Ошибка! Закладка не опред</b>	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....		62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....		68

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Тема приверженности персонала сегодня одна из самых актуальных в HR-практике. Во время кризиса все меньше людей стремятся менять работу - рынок труда сокращается, а уровень неопределенности слишком высок, чтобы рисковать своим положением, даже если оно не вполне устраивает. В многочисленных исследованиях показано, что приверженность оказывает влияние на текучесть кадров в организации, абсентеизм и результативность деятельности работников. Ф. Райхельд пришел к выводу, что сокращение текучести кадров в организации на 5% может привести к росту прибыли этой организации в размере от 25% до 100% в зависимости от отрасли или сферы бизнеса. Эти результаты, получившие подтверждение в последующих исследованиях, привели к появлению целого ряда концепций приверженности персонала и методологий оценки уровней приверженности.

С приверженностью персонала своей компании тесно связана удовлетворённость работой, их желанием прилагать максимум усилий в её интересах, разделять её ценности и цели. Если ценный сотрудник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация весьма не желательна для организации. С другой стороны, если плохой сотрудник полностью удовлетворён своей работой и не собирается увольняться – это информация к размышлению для руководителя. Значит, в организации созданы достаточно благоприятные условия для неэффективных работников. Данные об удовлетворённости трудом и приверженности работников – это фактически информация о кадровых рисках организации. Таким образом, проблема достижения оптимального уровня приверженности работников организации представляется весьма актуальной в настоящее время.

**Анализ степени изученности выбранной темы.** Проблемы приверженности и лояльности персонала своим компаниям нашли свое отражение в работах таких социологов, профессоров и общественных

деятелей, как Говард Беккер, Линда Джуэлл, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Розабетт Кантер, Я.П. Мейер и Н. Аллен. Значительный вклад в решение проблемы формирования лояльности и приверженности персонала внесли зарубежные исследователи С. Занюк, К. Харский. Однако, следует отметить, что данная тема раскрыта не в полном объеме и требует дальнейшего изучения.

**Проблема исследования** определяется необходимостью развития приверженности и лояльности персонала в исследуемой организации и отсутствием достаточного количества знаний в области формирования приверженности персонала.

**Объектом исследования** выступает ООО «Велотрек».

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние уровня организационной приверженности персонала на эффективность функционирования ООО «Велотрек».

**Цель выпускной квалификационной работы** заключается в теоретическом обосновании и разработке практических мероприятий по формированию организационной приверженности персонала ООО «Велотрек».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) Изучить теоретические аспекты феномена организационной приверженности работников организации;
- 2) Проанализировать актуальное состояние уровня организационной приверженности персонала ООО «Велотрек»;
- 3) Предложить систему мероприятий по формированию организационной приверженности персонала ООО «Велотрек» и обосновать её эффективность.

**Методы исследования** – анализ документов, анкета-опросник «Шкала организационной лояльности» Джона Мейера и Натали Аллен, методика

измерения удовлетворенности (лояльности) персонала Александры Зенировой. Также были использованы такие методы как наблюдение, сравнение, логическое мышление, анкетирование.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования его предложений и выводов в управлении приверженностью персонала ООО «Велотрек» и в других организациях.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ**

## **1.1 Основные подходы к раскрытию сущности организационной приверженности персонала компании**

В науке существует два подхода к рассмотрению феномена приверженности - поведенческий и установочный [34, с.141]. В рамках установочного подхода, приверженность определяется как желание оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации и принятие ценностей организации и ее целей. Поведенческий подход определяет приверженность как поведение, соотносящееся с действием человека по поступлению на работу - продолжение работы в организации. Общим для всех этих взглядов является то, что приверженность - это психологическое состояние, которое характеризует взаимосвязь сотрудников и организации, а также связано с решением по поводу того, продолжать или не продолжать членство в организации.

Поведенческий подход базируется на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех условий:

- 1) эти действия должны восприниматься как результат свободного выбора;
- 2) они должны быть совершены публично;
- 3) отказ от них должен восприниматься как сопряженный с трудностями и потерями.

Таким образом, поведенческий подход предполагает формирование у работника приверженности в результате совершения действий, которые впоследствии не позволят ему изменить позицию или линию поведения.

В рамках поведенческого подхода приверженность рассматривается как степень готовности работника продолжать работу в компании, желание

сохранять принадлежность к организации, или как одобряемое поведение, выходящее за рамки формальных корпоративных требований.

Одним из первых исследователей, предложивших в рамках поведенческого подхода теорию лояльности сотрудника по отношению к организации, был Говард Беккер. Согласно его теории, лояльность есть результат некой «ставки», которую делает человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности». Приверженность возникает, когда эти «дополнительные ставки», такие как определяемые работой навыки, возраст или другие факторы, объединяются и воспринимаются сотрудником в качестве накопленных инвестиций в организацию, вознаграждений или оцениваются как требующие меньших затрат по сравнению с аналогичной работой в другом месте. Например, дополнительная пенсия, налаженные деловые и личные связи с коллегами и т. п. Лояльность может быть результатом как накопления инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей (нежелание менять работу на более выгодную, но требующую дополнительного обучения; желание оставаться в организации из-за страха не найти другую работу, например, в связи с достижением предпенсионного возраста и т. п.) [2, с 15].

Этот подход совместим с концепцией лояльности, основанной на теории обмена. Лояльность развивается как результат удовлетворенности работника вознаграждением и стимулирующими предложениями организации. Этими вознаграждениями работнику необходимо будет пожертвовать, если он оставит компанию. Таким образом, человек вынужден быть преданным организации, потому что денежно-кредитные, социальные, психологические и другие затраты, связанные с уходом, оцениваются им как более высокие, чем возможное вознаграждение на новом месте [25, с 119].

В отличие от Г. Беккера и его последователей, ряд ученых придерживаются установочного подхода и выдвигают концепцию установочной лояльности. Под этим термином понимается эмоциональное отношение сотрудника к организации, и лояльность определяется как

эмоциональная реакция, включающая в себя заботу и беспокойство за компанию и коллег, чувство присоединения, взаимозависимости или доверия [3, с 76]. При этом лояльность характеризует связь работника и организации. Так, например, Линда Джуэлл пишет о преданности организации как о переменной, отражающей силу связи между человеком и организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении.

Установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к компании, которые затем преобразуются в лояльность [19, с 47].

В структуре организационной приверженности М.И. Магура и М.Б. Курбатова выделяют три основных компонента: идентификация, вовлеченность, лояльность. Проанализируем эти составляющие.

- 1) идентификация;
- 2) вовлеченность;
- 3) лояльность;

Идентификацию можно рассмотреть, как осознание организационных целей как собственных, то есть работник разделяет стратегию организации и стремится ее реализовать. Развитие идентификации зависит от того, насколько персонал владеет информацией о жизнедеятельности в организации, важных вопросах, насколько организация для него является значимой, насколько оценка работников о своем труде совпадает с оценкой руководства о их трудовой деятельности.

Вовлеченность следует понимать, как желание персонала вносить личный вклад в деятельность организации, которая зависит от готовности работников, даже в ущерб собственным интересам и времени, реализовывать стратегию организации, руководства; позитивная самооценка персонала своей деятельности связана с развитием чувства удовлетворенности от полученных профессиональных результатов, в стремлении достичь

результатов деятельности, важных для организации в целом, а в связи с этим и развитие ответственности персонала за свою профессиональную деятельность.

Лояльность персонала к организации связана с желанием работника быть членом данной организации, эмоционально позитивном настрое на свою профессиональную деятельность, а также с тем, что работники ощущают заботу и внимание со стороны организации, удовлетворены развитием своей карьеры, доверяют руководству.

Одно из наиболее распространенных в западной научной литературе определений лояльности в рамках установочного подхода принадлежит Лиману Портеру и его коллегам. Авторы определяют ее как «готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, большое желание оставаться в данной компании, принятие основных ее целей и ценностей» [32, с 279]. В другой работе лояльность определяется как «состояние, в котором человек идентифицирует себя с организацией и ее целями и желает поддержать принадлежность к ней, чтобы облегчить достижение этих целей». Степень выраженности лояльности рассматривается исследователями как мера идентификации человека с компанией, вовлеченности в ее деятельность. Она включает в себя:

- 1) силу убежденности и принятия целей и ценностей компании;
- 2) степень готовности проявлять значительные усилия от ее имени;
- 3) силу желания поддерживать принадлежность к компании.

В рамках установочного подхода к лояльности также существует множество взглядов на ее природу и формы. Наибольшее внимание заслужила концепция эмоциональной лояльности как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к организации.

Базис этой концепции заложила Розабетт Кантер. Она дает следующее определение лояльности: «готовность социальных факторов отдавать энергию и быть преданным организации» и «приложение эмоционального

фонда человека к группе» [11, с 134]. Исследовательница описывает три типа лояльности: продолжения, сплочения и контроля. Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй - катексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, третий - оценочную с нормами.

В рамках аффективного подхода организационная лояльность рассматривается так же как чувство гордости за организацию и желание присоединиться к ней, эмоциональная привязанность к организации, идентификация и вовлеченность в организацию, степень психологической привязанности к организации и т. д.

Концепция ценностной приверженности основана на интернализации организационных норм, целей, ценностей, миссии и идентификации человека с авторитетом организации [20, с 191]. Обычно понятие «моральная лояльность» рассматривается как часть аффективной лояльности и определяется как «принятие организационных целей и ценностей».

Ряд исследователей говорит о нормативной лояльности как принятии человеком обязательства оставаться в организации. Они считают, что лояльность определяется «ценностью лояльности как таковой и долгом по отношению к организации». Сотрудник продолжает содействовать организации, поскольку полагает, что должен вести себя именно таким образом, поскольку это «правильно», и такого поведения от него ожидают. Эта форма лояльности, по мнению авторов, отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязательства работать в организации, но не всегда включает эмоциональную привязанность.

Очевидно, что многозначность в понимании самого конструкта «организационная лояльность» создавала определенные сложности при разработке концепции лояльности и ее интерпретации. Поэтому стали развиваться интегрированные модели. В настоящее время сторонники установочной концепции постепенно приходят к согласию относительно того, что лояльность является многомерным конструктом. Но имеющиеся

исследования не позволяют однозначно определить компоненты лояльности, установить предпосылки и последствия ее возникновения.

Самой распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Д. Мейер и Н. Аллен: организационная лояльность в ней определяется как «психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию». Основу данной концепции составляет принцип определения главной потребности, удовлетворение которой порождает отношения преданности, верности и лояльности к данной организации. В рамках этой концепции выделяются три компонента приверженности [36]:

1) аффективная - идентификация с целями организации и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в компании остаются потому, что хотят этого). При наличии такого вида приверженности сотрудники более склонны к взаимопомощи, стремятся генерировать идеи, что сопровождается более высокой продуктивностью работы;

2) текущая - базируется на приобретенных в результате долгосрочного пребывания в организации преимуществах в силу чего уход из компании может оказаться невыгодным для работника (в компании остаются потому, что это выгодно);

3) нормативная - необходимость продолжать работу в связи с ощущением обязательств по отношению к организации (в компании остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней).

Оптимальным считается сочетание всех трех видов приверженности.

Анализ различных подходов к изучению организационной лояльности позволил нам выделить ряд составляющих этого конструкта:

1. Эмоциональное отношение к организации. Оно может быть как позитивным - чувство верности, преданности, гордости и т. д., так и негативным.

2. Разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации (в основе лежат когнитивные механизмы). Здесь также можно выделить два полюса, соответствующих лояльности и нелояльности.

3. Намерение (готовность) действовать определенным образом. Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных) и намерение продолжать работу в организации.

С нашей точки зрения, намерение продолжать работать в организации является не компонентом лояльности, а отдельным конструктом. Мы считаем, что быть лояльным к организации можно и, не будучи ее сотрудником, что частично подтверждается концепцией внешней организационной лояльности. С другой стороны, исключение намерения продолжать работать в организации из числа компонентов организационной лояльности позволяет сократить дистанцию между понятиями клиентской и организационной лояльностью, а также значительно расширить область применения этого конструкта. Такая структура соответствует концепции социально-психологической установки, включающей эмоциональную, когнитивную и поведенческую составляющие, и полностью соответствует данному нами ранее определению лояльности.

Обобщая сказанное, мы предлагаем рассматривать организационную приверженность как отношение работника к организации, социально-психологическую установку, характеризующую связь работника с организацией и определяющую ее силу. Организационная лояльность как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен 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 составляющей относится готовность прикладывать усилия в интересах организации.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены основные подходы к раскрытию сущности организационной приверженности персонала, а также проанализированы работы таких социологов, профессоров и общественных деятелей, как Говард Беккер, Линда Джуэлл, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Розабетт Кантер, Я.П. Мейер и Н. Аллен.

## **1.2. Особенности процесса формирования лояльности и приверженности персонала компании**

Если руководство заинтересовано в развитии приверженности, встают вопросы ее формирования. Источники формирования приверженности условно можно разбить на две группы: индивидуальные особенности работников и характеристики рабочей среды.

Среди индивидуальных характеристик сотрудников, формирующих приверженность, выделяют следующие:

- мотивы выбора работы;
- мотивация труда и трудовые ценности;
- особенности трудовой этики;
- уровень образования;
- возраст;
- семейное положение;
- удаленность места жительства от места работы.

Среди организационных характеристик, влияющих на приверженность, выделяют:

- возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата труда, возможности проявления ответственности и инициативы и др.)

- уровень рабочего стресса;
- степень информированности сотрудников;
- степень вовлеченности в решение проблем подразделения и организации в целом.

Однако стоит иметь в виду влияние на приверженность индивидуальных характеристик сотрудников и особенностей самих организаций. Поэтому для формирования приверженности на практике первый шаг – оценить, в какой степени в конкретной организации присутствуют проблемы, которые могут негативно повлиять на приверженность персонала.

В качестве основных препятствий при формировании приверженности многие исследователи выделяют следующие:

- плохая информированность работников по кругу значимых вопросов;
- нерешенность социальных проблем по защите работников, неэффективная система стимулирования, недостаточное внимание руководителей к подчиненным;
- неблагоприятные условия труда;
- низкий уровень личных и деловых качеств руководителя, отсутствие профессиональной перспективы;
- недостатки в управлении и в организации работы персонала;
- несоответствие квалификации работников сложности выполняемой ими работы;
- плохой моральный климат в коллективе и др.

Второй шаг - выработка программы действий. Поскольку приверженность предполагает принятие работниками целей организации и предоставление возможности участия в решении проблем организации, с учетом накопленного опыта управления выделяют следующие шаги:

1. формулирование целей и стратегии организации;
2. выявление проблем использования человеческих ресурсов при реализации намеченной стратегии;

3. определение приоритетов в управлении человеческими ресурсами;
4. определение механизмов реализации программ;
5. утверждение руководством программы использования человеческих ресурсов;
6. реализация программы;
7. контроль реализации программы и оценка результатов.

Для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям организации используются различные методы: брендинг, корпоративные средства массовой информации, корпоративные стандарты, обучение и развитие персонала, корпоративные конференции и семинары, конкурсы и поощрение инициатив, корпоративные праздники и поздравления, семейные программы, спорт, благотворительность.

Чтобы управлять лояльностью персонала, необходимо создать целую систему, которая обеспечивала бы последовательное формирование, анализ и повышение приверженности в долгосрочной перспективе. Алгоритм формирования такой системы представлен несколькими этапами [8, 160].

Этап 1. Во время интервьюирования кандидата на вакантную должность рекрутер компании должен попытаться выделить из общей массы соискателей потенциально приверженных кандидатов. Важно определить структуру мотивации будущего сотрудника и оценить, способна ли компания реализовать его ожидания.

Этап 2. Определение цели и направлений управления приверженностью персонала. Цели разработки системы управления могут быть разные: успех и процветание фирмы на рынке и удержание лидерских позиций, сильный HR-бренд, снижение текучести кадров, повышение уровня удовлетворенности сотрудников, сохранность коммерческой информации, ответственность лояльных сотрудников за результат. Формальными рамками системы управления приверженностью персонала служат материальные ресурсы и возможности организации.

Этап 3. При выборе объекта исследования определяется, какая часть сотрудников организации будет проходить исследование и в какие сроки, будет ли это весь персонал компании или его отдельные категории и подразделения.

Этап 4. Инструменты, с помощью которых можно исследовать уровень лояльности сотрудников, могут быть различными: анонимное анкетирование и опросы, наблюдения, психологические диагностики, интервью с руководством, экспертные оценки и т.д.

Этап 5. Проведение исследований, которые позволят определить не только существующий уровень лояльности работников компании, но и их готовность соблюдать принятые в ней правила и нормы, найти методы и средства, которые могли бы поддерживать требуемый уровень, а также выявить причины нелояльного отношения работников.

Этап 6. На основе полученных в ходе исследования данных принимаются решения о проведении мероприятий по повышению лояльности и определяются ключевые способы повышения лояльности.

Этап 7. Необходимо определить тип лояльности, существующий в организации, чтобы воздействовать на сотрудников методами, характерными именно для данного типа. Его определяют по данным, которые были получены в ходе анкетирования, где содержались вопросы с высказываниями, относящимися к определенному типу лояльности.

Этап 8. Разработка программы формирования и развития лояльности персонала к организации включает систему организационных, кадровых и социально-психологических мероприятий, которые направлены на повышение трудовой мотивации и удовлетворенности работников.

Этап 9. Анализ обратной связи и совершенствование программы.

На рисунке 1.1 схематически представлена данная программа.



Рис. 1.1 Этапы формирования системы управления приверженностью персонала

Приверженность работника к своей организации так же выражается через ряд факторов, описанных ниже.

1. Организация должна предоставлять сотрудникам возможность реализовывать их потенциал, если такого в организации не предусматривается, то и уровень приверженности сотрудников к организации снижается.

2. В организации необходимо соблюдение режима труда и отдыха, иначе неизбежны конфликты, негативные эмоции, нервное напряжение, а так же переутомление сотрудников.

3. Необходимо придерживаться принципа быстрого обмена информацией в организации, в том случае, если этого не происходит, и рабочие не в курсе событий, которые происходят на предприятии, уровень доверия к организации падает.

4. Степень вовлечённости работников в решение проблем подразделения и организации в целом. Отношение к работникам лишь как к исполнителям снижает уровень их приверженности.

На сколько сотрудник привержен к организации, можно судить из следующих источников:

1. Внимание и участие со стороны организации. Проявление внимания предполагает, что руководитель хорошо понимает своих сотрудников, знает, что важно для конкретного человека, и, опираясь на эту информацию, при распределении наград подбирает самую желанную для сотрудника.

2. Предыдущий опыт. Предыдущий опыт, становясь убеждениями, в значительной степени влияет на дальнейшую жизнь человека. Приверженность не является исключением. Если человек имел положительный опыт приверженности, то у него будет большее желание проявлять приверженность и на новом месте работы. Если же опыт был негативным, то его решимость будет гораздо ниже.

3. Чувство гордости. Большую роль в возникновении и укреплении приверженности играет чувство гордости. Люди, гордящиеся своей организацией, привержены ей. Задача аудита – сделать так, чтобы сотрудникам было чем гордиться.

Таким образом, совокупность факторов удовлетворённости трудом, лояльности и приверженности работников организации сначала ставит перед работником вопрос, а затем позволяет принять решение об увольнении. Чтобы оценить вероятность риска и улучшить управление трудовыми ресурсами организации, руководителю всегда необходимо контролировать эти факторы.

### **1.3. Основные показатели эффективности подсистемы организационной приверженности персонала компании**

Для разработки системы формирования и развития лояльности важно определить вид лояльности, чтобы выбрать адекватный инструмент диагностики и построить в компании эффективную систему управления

лояльностью. Как говорилось выше, есть три вида лояльности – текущая, аффективная и нормальная. Разберем особенности формирования лояльности для каждого из её видов отдельно.

Методы, с помощью которых можно управлять текущей лояльностью, представлены в таблице 1.1 [33, с.4].

Таблица 1.1

## «Управление текущей лояльностью»

Цель	Способы достижения
Удовлетворение материальных и нематериальных базовых потребностей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая заработная плата;</li> <li>2. Премии;</li> <li>3. Бонусы по результатам работы за год;</li> <li>4. Карьерный рост;</li> <li>5. Льготы (медицинское страхование для сотрудников, которые длительно работают в компании, санитарно-курортная база, кредитование);</li> <li>6. Оплата питания или выплаты компенсаций за обед;</li> <li>7. Оплата проезда и сотовой связи;</li> <li>8. Обучение за счет компании.</li> </ol>
Удовлетворение потребности в информационной обеспеченности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корпоративные мероприятия;</li> <li>2. Участие в совещаниях.</li> </ol>
Удовлетворение потребности в самореализации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вознаграждение, включающее элементы собственности (выплата акциями, процент от прибыли компании и т.д.);</li> <li>2. Причастность к власти.</li> </ol>

Методы, которыми можно управлять аффективной лояльностью, описаны в таблице 1.2.

Таблица 1. 2.

## «Управление аффективной лояльностью»

Цель	Способы достижения
Удовлетворение материальных и нематериальных потребностей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гибкий график, отсутствие длительных командировок;</li> <li>2. Обучение, которое помогает сотрудникам приобрести уверенность и конкурентоспособность в перспективе;</li> <li>3. Стратегия долгосрочной занятости;</li> <li>4. Продуктивные отношения в коллективе, наставничество;</li> <li>5. Комфортная обстановка на рабочем месте и благоприятная атмосфера в коллективе;</li> <li>6. Уважение и искренняя заинтересованность к личности человека;</li> <li>7. Поздравления от менеджмента и вручения подарков</li> </ol>
Удовлетворение потребности в информационной обеспеченности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутриорганизационные СМИ</li> <li>2. Обеспечение поддержки корпоративных решений путем их популяризации</li> </ol>
Удовлетворение потребности в вовлеченности, причастности, самореализации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Связь усилий сотрудника и конечного результата, которая формирует в сознании сотрудника единство собственных целей и целей организации;</li> <li>2. Программы участия в управлении, принятии решений;</li> <li>3. Выражение благодарности;</li> <li>4. Статусное вознаграждение;</li> <li>5. Методы организационного дизайна: планирование карьеры, гибкость в работе, доверие группам в вопросах структурирования работы, моделирование работ с целью достижения максимального удовлетворения сотрудников, сокращение иерархии и различий в статусе.</li> </ol>

Способы управления нормативной лояльностью сотрудников описаны в таблице 1.3.

Таблица 1.3

## «Управление нормативной лояльностью»

Цель	Способы достижения
Удовлетворение материальных и нематериальных потребностей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Льготы (кредиты и т.п.)</li> </ol>
Удовлетворение потребности в информационной обеспеченности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Условия трудового договора включают пункт о неразглашении информации</li> </ol>
Удовлетворение потребности в самореализации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение тренингов командообразования;</li> <li>2. Подчеркивание значимости вклада сотрудника в общий результат;</li> <li>3. Инвестиции в персонал.</li> </ol>

Таким образом, реализация указанных шагов на практике позволяет сформировать приверженный коллектив, обеспечивающий конкурентоспособность организации.

Для реализации программы развития приверженности персонала необходимо выполнение следующих обязательных условий [22, с 19].

1. Заинтересованность руководителя компании в увеличении уровня лояльности своих сотрудников.

2. Согласие руководства организации на последующие изменения и затраты материального и нематериального плана, которые потребуются в процессе реализации программы.

3. Назначение конкретных ответственных за реализацию программы, за координацию усилий различных служб и подразделений.

4. Заинтересованность организации в долгосрочных отношениях со своими сотрудниками.

Для того что бы определить, на сколько устойчив коллектив в организации, необходимо провести анализ, по следующим критериям:

1. Определить численность постоянно работающего коллектива;
2. Определить численность сотрудников, удовлетворенных своей трудовой деятельностью;
3. Определить уровень текучести кадров.

Когда сотрудник, уходит с предприятия по собственной инициативе, это означает, что работник не был в должной степени предан предприятию и у него был не достаточный уровень удовлетворенности трудом. Под удовлетворенностью трудом понимается психологическое состояние сотрудника, которое указывает на его рабочую установку, отношение к труду, его потребности и желания, касательно работы. Удовлетворенность трудом оценивается по трем параметрам, а именно:

1. Эмоциональная реакция на сложившуюся на работе ситуацию;
2. Определение на сколько работа соответствует потребностям и желаниям сотрудника;

### 3. Проявление других, аналогичных установок поведения. [2, С.127]

Сотрудник будет полностью предан своему предприятию если совпадут три основных фактора, а именно экономический, психологический и социальный. Преданность к организации представляет собой психологическое образование, обозначающие положительно отношение сотрудника к работе в организации и следовательно сотрудник старается работать на повышение эффективности трудопроизводительности на предприятии. В трудах К. Харского указывается на то, что если работник не предан своему предприятию он и не будет прилагать усилий на работе. [7, с.287]

Существует и альтернативная точка зрения, в которой говорится, что чем более предан сотрудник к организации, тем более он лоялен к ней. Термин лояльность подразумевает под собой рамки законности, толерантность и доброжелательное отношение к предприятию в которой работает сотрудник. Если сотрудник лоялен к своей организации, то следовательно он разделяет ее интересы, цели, ценности и принципы. В трудах М. Магура можно выделить три основных принципа, которые указывают на преданность сотрудника к организации.

1. Идентификация представляет собой сильную веру в правильности целей и задач, которые стоят перед организацией. Сотрудники могут быть подвержены идентификации если они:

- в курсе событий, которые происходят в организации;
- ценят работу, которую выполняют на предприятии;
- разделяют мнение руководства в оценивании их работы.

2. Вовлечённость представляет собой готовность принимать действия для предприятия, что предполагает:

- готовность приступить к активным действиям, если это нужно предприятию;

- чувство собственного достоинства, которое базируется на удовлетворённости своими профессиональными достижениями и своей работой;
- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- ответственность за результаты своей работы.

3. Лояльность представляет собой привязанность к организации на эмоциональном уровне. При таком подходе к работе, сотрудник полностью удовлетворен работой, которую он выполняет в организации. [7, с.16]

Итак, нами были рассмотрены особенности процесса формирования организационной приверженности персонала, где описаны стадии процесса её формирования, выделены группы характеристик, формирующих приверженность, а также определены основные препятствия при формировании приверженности.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕЛОТРЕК»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Велотрек»**

ООО «Велотрек» функционирует с 2012 года. С 2012 года фирма представляет товары мирового лидера в производстве велосипедов - компании SCOTT USA, с 2013 года велосипеды чешской марки AUTHOR. С 2014 года наша компания является эксклюзивным дистрибьютором AUTHOR на территории России.

Сегодня ООО «Велотрек» - это один из крупнейших в России оптовых поставщиков импортных велосипедов и широко спектра велоаксессуаров и велозапчастей (более 1 000 наименований). Компания также является официальными представителями английской компании WELDTITE производящей качественные смазки, немецкой фирмы VDO, выпускающей качественные и надежные велокомпьютеры, всемирно известной корпорации KENDA - производителя велосипедных покрышек и камер, английской компании CLARK'S – производителя тормозных компонентов.

Постоянными клиентами фирмы являются более 50 спортивных компаний черноземья, а так же спортивные магазины и фирмы в крупных городах России.

ООО «Велотрек» предоставляет гарантийное и послегарантийное обслуживание в собственном сервис-центре.

Велосипеды и велозапчасти оптом от «Велотрек» — это высококачественная продукция с оперативной доставкой на выгодных условиях. Компания предоставляет обширную линейку наименований от подшипников до готовых велосипедов проверенных именитых брендов. Всегда в наличии детские, шоссейные и горные байки, самокаты и прочие модели собственного производства.

Основными преимуществами сотрудничества с ООО «Велотрек» являются:

- **Обширный ассортимент.** Помимо более 4 тысяч наименований велосипедов и запчастей, здесь можно заказать оптом самые различные аксессуары и расходные материалы: сигналы, зеркала, корзины, сидения, смазки и многое другое. Большой выбор даёт возможность удовлетворить любой запрос.

- **Удобно.** В кратчайшие сроки осуществляется доставка заказа до нужного склада. ООО «Велотрек» не пользуется услугами транспортных компаний, а доставляет собственным транспортом. Минимальная партия заказа – 5 велосипедов. Предварительно ознакомившись с прайсом, сделать заявку и согласовать вариант оплаты можно по электронной почте или по телефону.

- **Качественно.** Торгово-производственная компания ООО «Велотрек» реализует исключительно высококачественную продукцию с предоставлением соответствующих документов и гарантий.

- **Выгодно.** Долгосрочные контракты с производителями в сочетании с гибкой системой скидок и индивидуальным решением заявок дают возможность формировать выгодные условия для каждого оптового клиента.

- **Практично.** Опытные технические эксперты всегда проконсультируют по вопросам выбора, обслуживания, эксплуатации или ремонта различных моделей велосипедной техники.

С целью улучшения финансового состояния компании, стабильно проводится работа по расширению и обновлению ассортимента предлагаемого потребителям товара.

Организация имеет в распоряжении самостоятельный баланс и счета, в том числе валютный и расчетный счета в банковских учреждениях, так же товарный знак и все печати, штампы с собственным индивидуальным

наименованием. Осуществляет деятельность путем всестороннего хозяйственного расчета, самокупаемости и самофинансирования.

Важнейшим показателем эффективности деятельности любого предприятия является оценка основных финансовых результатов за прошедший период. Проведем анализ финансовых показателей ООО «Велотрек».

Таблица 2.1

Динамика показателей финансовых результатов деятельности ООО  
«Велотрек»

Наименование показателей	2015	2016	2017	Отклонение 2015/2016		Отклонение 2016/2017	
				Абс., тыс. руб.	Отн., %	Абс., тыс. руб.	Отн., %
Выручка за вычетом налогов, тыс. руб.	12867	10423	13367	-2444	81,0	2944	128,2
Себестоимость реализации товаров, тыс. руб.	7062	5397	7154	-1665	76,4	1757	132,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	5805	5026	6213	-779	86,5	1187	123,6
Рентабельность продукции, %	16,89	4,02	4,93	-12,87	23,8	0,91	122,6
Рентабельность продаж, %	14,45	3,86	4,7	-10,59	26,7	0,84	121,7

По результатам таблицы мы видим, что в 2015 году выручка составила 12 867 000 рублей, а в 2016 выручка упала на 2 444 000 рублей, но в 2017 году она снова возросла и составила 13 367 000 рублей. Себестоимость товаров и услуг также снижалась в 2016 году по отношению к 2015 году, и составила 5 397 000 рублей. Чистая прибыль в 2017 году составила 6 213 000

рублей, что в сравнении с предыдущими годами говорит об успешной положительной динамике развития всего предприятия.

Таким образом, мы изучили организационную структуру ООО «Велотрек», рассмотрели основные финансовые показатели и изучили общие сведения об организации.

С целью более четкого представления о структуре служб, отделов, исследуемого предприятия, рассмотрим в общих чертах организационную структуру ООО «Велотрек» (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Велотрек»

Коллектив в ООО «Велотрек» состоит из 60 работников, включая руководителя, специалистов и рабочих. На предприятии преобладают работники, имеющие стаж работы от 5 до 10 лет.

Специалисты на предприятии имеют в основном высшее и среднее специальное образования. Специалистов насчитывается 18 человек, у которых стаж работы от 5 до 10 лет, и возраст не превышает 40 лет.

Мужчины в организации преобладают. В организации 36 мужчин и 24 женщин, из которых:

1) Руководители мужчины - 5 человек; специалисты – 13 человек и

рабочие в составе 29 человек;

2) Руководители женщины - 1 человек, специалисты - 5 человека, рабочие - 7 человек.

Коллектив коммуникабелен, всегда добивается своей цели и идет до конца поставленной задачи, организационная культура на хорошем уровне, также, великолепный психологический климат в организации.

Всего на предприятии 60 работников, из которых 6 руководителей, 18 специалистов и 36 рабочих.

Учредительным документом ООО «Велотрек» является устав, а уставной капитал организации составляет 10000 рублей.

Организация имеет довольно позитивную репутацию и положительные отзывы.

Руководитель ООО «Велотрек» действует на основании Устава и имеет безупречную деловую репутацию. Качество управления предприятием находится на высоком уровне. Директор осуществляет общее руководство деятельностью компании.

Финансовый отдел включает несколько служб, среди которых отдел кадров, финансовая служба и вспомогательные службы. Главный бухгалтер и бухгалтер осуществляют контроль над всеми экономическими и финансовыми сторонами деятельности предприятия. В его непосредственном подчинении находятся финансовый отдел, бухгалтерия и управление по экономике.

Офис менеджер следит за обеспеченностью и компетентностью кадров на производстве. Организует управление использованием, формированием и развитием персонала. Контролирует соблюдение в работе с персоналом норм трудового законодательства, закрепляет взаимоотношения компании и работников, принимает по текущим вопросам и проблемам кадровые решения.

Руководитель отдела маркетинга ответственен за сектор маркетинговых исследований, а также за связи со средствами распространения рекламы и паблик-рилейшенз.

Условия работы, предоставляемые данной организацией персоналу по трудоустройству:

1. Заключение трудового договора, составленного на основе ТК РФ.
2. Предоставление возможности продвижения и карьерного роста в компании.
3. Обучение и развитие персонала организации.
4. Нормированный рабочий день с 8.00 до 17.00
5. Стабильная заработная плата и премиальные выплаты по итогам работы.
6. Социальный пакет для работников организации и их семей

Таким образом, мы изучили организационную структуру ООО «Велотрек», рассмотрели основные финансовые показатели и изучили общие сведения об организации. Руководит организацией генеральный директор, тип организационной структуры - линейно-функциональный. Наибольшая прибыль отмечена в 2017 году.

Также, можно ответить, что деятельность предприятия основана на уставе, определяющем порядок и условия функционирования предприятия. Устав содержит сведения об организационно-правовой форме предприятия, его местонахождении, наименовании, составе, порядке формирования и компенсации его органов управления и контроля, размере уставного капитала, порядке распределения прибыли и формирования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия.

## **2.2. Характеристика системы управления персоналом ООО «Велотрек»**

Эффективность деятельности любой современной организации тесно связана и во многом зависит от действующей в данной компании системы управления человеческими ресурсами. Сфере управления персоналом уделяется особое внимание со стороны руководителя организации и четко им контролируется. В данной компании проводится систематическая работа с персоналом организации, направленная на достижение повышения эффективности использования, а так же профессионального и психологического совершенствования кадров организации, опираясь на стратегические и оперативные цели и задачи развития компании, а так же на определенные направления ее кадровой политики. Должное внимание уделяется постоянному мониторингу кадровой деятельности в организации, после чего периодически поступают предложения по ее улучшению. Проводится изучение рынка труда, направленное на привлечение нового высококвалифицированного персонала, а так же на пополнение внешнего и внутреннего кадрового резерва организации. Еще одна должность, существующая в данной организации – это специалист по кадрам, его обязанности заключаются в правильном и высокопрофессиональном ведении кадровой документации, в соответствии с его должностной инструкцией. Таким образом, помимо вышеуказанных функций, специалистами отдела кадров данной организации выполняются следующие:

1. Ведется учет личного состава организации, его отделов и подразделений, согласно разнообразным формам учетной документации.
2. Осуществляется, а так же оформляется документально: собеседование, прием на работу, перевод в другое подразделение и высвобождение сотрудников организации, согласно федеральным и локальным (приказам и положениям руководителя компании) нормативным актам и законам, а также другим учрежденным видам документации по кадровой работе.

3. Ведется работа с личными делами персонала организации, так же в них вносятся различные изменения.

4. Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям.

5. Заполняются, учитываются и хранятся трудовые книжки, производится подсчитывание трудового стажа, выдаются справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников.

6. Производятся записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях, проявивших себя с лучшей стороны сотрудников организации.

7. Ведется внесение информации о качественном и количественном составе персонала организации, их движениях во внешний и внутренний кадровый резерв предприятия. Ведется систематический учет предоставления отпусков сотрудникам, осуществляется контроль за правильностью составления и качеством соблюдения графиков очередных отпусков.

8. Оформляются карточки пенсионного страхования и документы, который необходимы для назначения пенсионных выплат сотрудникам организации и их семьям, установления различных компенсаций, социальных выплат и льгот.

9. Изучаются возможные причины текучести кадров, проводятся мероприятия, способствующие ее снижению.

10. Осуществляется контроль качества соблюдения трудовой дисциплины во всех подразделениях и отделах компании, а так же соблюдения сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка.

Нами были проанализированы и оформлены в виде сводных таблиц исходные данные организации ООО «Велотрек», касающиеся численности персонала фирмы по категориям, удельного веса отдельных категорий

кадрового потенциала, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы.

Таблица 2.2

## Структура персонала ООО «Велотрек»

Персонал	2014 г., чел.	2015 г., чел.	2016 г., чел.
Руководители	6	6	6
Специалисты	17	14	18
Рабочие	34	31	36
Всего	57	51	60

Согласно данным таблицы 2.2, численность персонала в ООО «Велотрек» составляет 60 человек. Из которых 6 человек являются руководителями, к данным лицам, в том числе, относятся руководители структурных подразделений. В свою очередь количество специалистов составляет 18 человек. К специалистам относятся сотрудники отдела кадров, финансово-экономического отдела, отдела маркетинга и других структурных подразделений, имеющих в компании. В состав рабочего персонала входит 36 человек. К ним относятся уборщицы, электрики.

Мужчины в организации преобладают. В организации 36 мужчин и 24 женщин, из которых:

1) Руководители мужчины - 5 человек; специалисты – 13 человек и рабочие в составе 29 человек;

2) Руководители женщины - 1 человек, специалисты - 5 человека, рабочие - 7 человек.

По сравнению с 2015 г. к 2017 г. численность персонала практически не изменилась и составила 60 человек (в 2015 году – 57 человек). Это связано с увеличением заработной платы, внедрением мероприятий, направленных на улучшение условий труда, наилучшим использованием знаний и опыта

работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда.

Таблица 2.3

Распределение персонала ООО «Велотрек» по возрасту в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	0	0
20 – 30	0	0	0	0	4	12
30 – 40	3	50	6	25	9	26
40 – 50	2	33	10	71	12	34
50 – 60	1	17	1	4	5	14
Свыше 60	0	0	0	0	5	14
Итого	6	100	18	100	36	100

Исходя из данных таблицы 2.3, мы видим, что среди руководителей преобладают сотрудники в возрастной категории 30-40 лет. Данный факт объясняется низким уровнем такого экономического показателя как текучесть кадров, а так же тем, что работники к достижению данного возраста являются уже состоявшимися специалистами и имеют должный опыт работы. Среди специалистов – люди в возрастной категории 40-50 лет. Это опытные специалисты, окончившие ВУЗы. И в категории рабочих, преобладающим является возраст 40-50 лет. В связи со специфичностью сферы деятельности организации и необходимостью относительно длительного обучения новых сотрудников: компании выгоднее удерживать сотрудников, имеющих большой стаж работы в данной компании, чем принимать на работу новых.

Таблица 2.4

## Распределение персонала ООО «Велотрек» по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	5	14%	1	4%
Специалисты	13	36%	15	63%
Рабочие	18	50%	8	33%
Итого	36	100%	24	100%

Опираясь на результаты таблицы 2.4, можно сделать вывод, что в ООО «Велотрек» мужчин больше, чем женщин. В организации 36 мужчин и 24 женщин, из которых:

1) Руководители мужчины - 5 человек; специалисты – 13 человек и рабочие в составе 18 человек;

2) Руководители женщины - 1 человек, специалисты - 15 человека, рабочие - 8 человек.

Таблица 2.5

## Уровень образования сотрудников ООО «Велотрек»

Категории сотрудников	Высшее образование	Средне-специальное образование	б/о
Руководители	6	0	-
Специалисты	14	4	-
Рабочие	14	22	-

Данная таблица говорит о том, что руководители и специалисты компании имеют в большинстве своем высшее образование. Среди категории сотрудников – рабочих 22 человека имеют средне-специальное образование, и 14 человек – высшее. 58% персонала имеют высшее образование, 42% - высшее образование. Также, следует отметить, что в ООО

«Велотрек» нет сотрудников без образования. Это говорит о высоких требованиях, предъявляемых к вакантным должностям на предприятии.

Таблица 2.6

## Показатели основных кадровых процессов в ООО «Велотрек»

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочная численность работников, чел.	57	51	60
Принято всего, чел.	3	0	3
Выбыло всего, чел.	0	9	6
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	0	3	6
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по сокращению штатов	0	6	0
Коэффициент текучести кадров	0	0,17	0,1
Коэффициент оборота по приему	0,05	0	0,05
Коэффициент постоянства кадров	1,0	0,8	0,82

$$K_T = \frac{K_{ув}}{C_c} \quad (2.1)$$

$$C_c = \frac{K_{раб.на н.г.} + K_{раб.на к.г.}}{2} \quad (2.2)$$

Согласно данным, представленным в таблице 2.6, можно провести анализ показателей основных кадровых процессов в ООО «Велотрек» за 2015-2017 гг. Важнейшим показателем является текучесть кадров. На 2016 год данный показатель был очень высоким и обуславливался в основном сокращением штатов в компании, данная тенденция прослеживалась по причине экономического кризиса. Спустя год ситуация с текучестью кадров в организации значительно улучшилась. Однако на этот раз большинство работников покинули организацию по собственному желанию, данный аспект, на наш взгляд, очень важно учитывать при разработке рекомендаций, касающихся совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала.

Таким образом, изучив систему управления персоналом в исследуемой организации, мы можем с уверенностью сказать, что рассмотренная нами система является стабильной и достаточно эффективной, однако, оценка уровня лояльности и приверженности персонала своей организации, по нашему мнению, требует более пристального внимания со стороны специалистов по управлению персоналом данной организации и ее руководителя.

### **2.3. Исследование актуального состояния уровня лояльности и приверженности персонала ООО «Велотрек»**

Компания проводит активную кадровую политику, направленную на привлечение и удержание наиболее талантливых молодых работников, справедливый рост заработной платы, использование различных видов поощрений, проведение масштабных программ профессиональной подготовки и развития персонала, обеспечение безопасных условий труда и повышение социальной защищённости работников. В 2016 году бюджет на обучение и развитие персонала составил 350 000 рублей, а прошли профессиональное обучение 21 человек. Стратегической целью проводимой кадровой политики является формирование коллектива, способного решать стратегические задачи компании.

Основные направления развития персонала в ООО «Велотрек»:

- профессиональное наставничество;
- профессиональная подготовка;
- повышение квалификации по всем направлениям профессиональной деятельности;
- формирование и обучение кадрового резерва.

В ООО «Велотрек» наставничество как эффективный способ передачи профессионального опыта закреплено в «Положении об адаптации вновь принятого персонала». Этот документ вступил в силу в июне 2015 года.

Каждый из сотрудников проходит два этапа адаптации:

Первый этап – организационно-административный - включает семинар, на котором знакомят с историей и оргструктурой ООО «Велотрек», основными направлениями деятельности компании, программами по развитию и обучению персонала, правилами охраны труда и безопасности и пр.

Второй этап представляет собой стажировку непосредственно на рабочем месте под руководством опытного наставника, который передает подопечному свои знания и опыт, знакомит его со спецификой деятельности компании, а также способствует формированию хороших взаимоотношений в новом коллективе.

В компании реализуются различные программы и конкурсы по развитию сотрудников, такие как «Молодой специалист», «Молодой лидер ООО «Велотрек», «Лучший менеджер», «Специалист года».

Программа «Молодой специалист ООО «Велотрек» направлена на поиск, развитие и содействие ускорению социально-профессионального становления перспективных молодых работников. Участвовать в программе могут работники с высшим образованием, в возрасте до 30 лет. Основными задачами программы являются:

- повышение информированности молодых работников о деятельности ООО «Велотрек»;
- содействие постоянному росту профессиональных компетенций молодых работников до уровня высококвалифицированных специалистов;
- создание условий для самореализации молодых работников и построения ими профессиональной карьеры;

- активное вовлечение молодых работников в процессы решения управленческих задач, развитие у них инициативы и творческих способностей;

- формирование лояльности и приверженности интересам компании;

- формирование кадрового резерва руководителей.

Конкурс «Молодой лидер ООО «Велотрек» направлен на формирование у молодежи активной жизненной позиции, создание работоспособного, профессионального и инициативного кадрового резерва руководителей. В ходе конкурса участники развивают навыки управления, организаторские способности, выносливость, стрессоустойчивость, учатся работать в команде. Победителям и участникам конкурса выплачиваются денежные поощрения.

Конкурсы «Лучший менеджер» проводятся ежегодно для повышения престижа профессии, развития технического творчества, стимулирования работников к росту квалификации, выявления и поддержки наиболее перспективных и эффективно работающих сотрудников и содействия профессиональному росту молодых работников. Участником конкурса может стать любой рабочий, имеющий допуск к самостоятельному выполнению работы по профессии, по которой проводится конкурс.

Конкурс «Специалист года» направлен на выявление и поддержку эффективно работающих линейных руководителей и повышение их профессионального уровня. Участниками конкурса могут стать работники, проработавшие в должности начальника отдела не менее одного года и не имеющие нарушений трудовой дисциплины в течение календарного года.

В ООО «Велотрек» оценка потенциала кандидатов в кадровый резерв проводится с использованием интернет-системы SHLOOLS, позволяющей проводить оценку персонала с помощью тестов профессиональных способностей и профессиональных личностных опросников CEB's SHL Talent Measurement Solutions. Такая оценка персонала позволяет определить то, насколько работник подготовлен к решению поставленных перед ним

задач, а также то, насколько он вообще соответствует занимаемой должности и роду выполняемой деятельности. По итогам оценочных процедур определяется, будет ли включен сотрудник в резерв на представленную должность или нет. Работники, не прошедшие оценочные мероприятия с первого раза, могут попробовать свои силы через год.

Приоритетными направлениями социальной политики предприятия являются создание безопасных условий труда, укрепление здоровья персонала, организация отдыха работников и их семей, развитие региона. Весь персонал компании застрахован по программам добровольного медицинского страхования – работники бесплатно получают медицинские услуги в медучреждениях страны. Основные принципы и подходы в области социальной поддержки персонала регулируются коллективным договором, принятым в ООО «Велотрек». Социальный пакет включает такие направления, как оздоровление работников, организация питания и отдыха работников, охрана труда, поддержка материнства и детства, социальное поощрение лучших работников, различные виды социальных выплат.

Для анализа удовлетворённости трудом и приверженности работников ООО «Велотрек» было проведено исследование на базе данной организации.

В ходе интерпретации полученных данных выявлены следующие результаты.

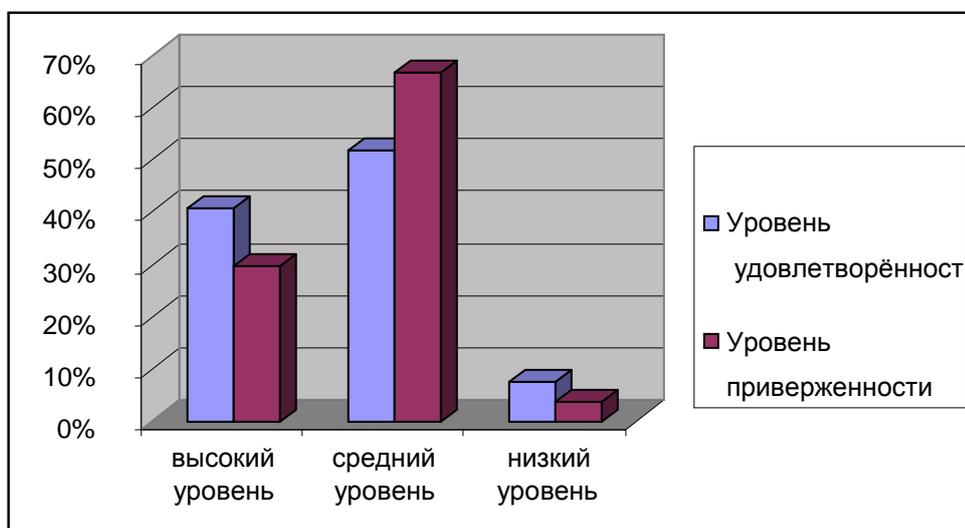


Рис. 2.2. Уровень удовлетворённости трудом и приверженности работников организации в целом по выборке.

Таким образом, из рисунка 2.2 видно, что у 29,6% испытуемых отмечен высокий уровень приверженности организации. Высокая приверженность проявляется в готовности работать в организации, даже если ущемляются личные интересы, желании работать только в этой организации и нигде больше. Они неравнодушны к делам организации, преданны её интересам, стараются заботиться о её имидже. Для высокого уровня приверженности персонала также характерно соблюдение правил и норм, принятых в организации, даже при несогласии с ними, бережное отношение к её ресурсам. Источником высокой приверженности может быть помощь сотруднику в решении личных проблем, которая вызывает благодарность организации и желание быть ей верным, демонстрация сотруднику его роли в успехах организации, которая повышает его гордость и энтузиазм.

У большинства (66,7%) испытуемых отмечен средний уровень приверженности. Таким образом, можно судить о том, что сотрудники в целом выражают позитивное отношение к организации, желают улучшить её работу. Для среднего уровня приверженности персонала характерно проявление инициативы, стремление найти решение в любой ситуации, постоянная забота о благе и интересах организации. Сотрудники работают в организации, потому что хотят работать. Они понимают, что важно совмещать личные интересы с интересами организации. Повышению приверженности в данном случае может способствовать поощрение инициатив руководством организации, ощущение сотрудником внимания к себе.

У 3,7% испытуемых выявлен низкий уровень приверженности. Низкая приверженность характеризуется критическим и пренебрежительным отношением к организации. Она проявляется в затягивании решений и выполнении заданий, игнорировании поручений, бездействии в критических

ситуациях. Не приверженные организации сотрудники работают в ней, потому что вынуждены, они потенциально готовы покинуть организацию, если будут предложены лучшие условия. Причинами такого отношения сотрудника к работе могут быть равнодушное отношение непосредственного руководства организации к сотруднику, не принятие инициатив сотрудника без объяснения причин, не признание заслуг и успехов работника, принижение его роли в компании.

По показателю удовлетворённости трудом получены следующие результаты.

У 40,7% испытуемых отмечен высокий уровень удовлетворённости трудом, что говорит об относительном благополучии с точки зрения стабильности кадров. Высокая удовлетворённость трудом может свидетельствовать, с одной стороны, о коллективном отношении к труду, обусловленным объективно хорошими условиями труда, с другой – о низких притязаниях и недостаточной информированности работников. Можно говорить о том, что эта часть сотрудников чувствует удовлетворённость от работы в целом. Увеличивая уровень стремления, сотрудник пробует достигать даже более высокого уровня удовлетворённости, поэтому неотъемлемой частью такого отношения к работе может быть «творческая неудовлетворённость» относительно некоторых аспектов рабочей ситуации.

В целом по выборке преобладает средний уровень удовлетворённости трудом (51,9%). Это свидетельствует о наличии в организации нормальных условий труда, благоприятного социально-психологического климата и оптимального уровня притязаний со стороны сотрудников.

У 7,4% испытуемых выявлен низкий уровень удовлетворённости трудом. Эти сотрудники являются наиболее уязвимыми с точки зрения стабильности трудового коллектива. Низкий уровень удовлетворённости трудом может объясняться недостаточным вниманием со стороны руководства к проблемам этих работников, неблагоприятными условиями их труда, либо их личностными особенностями.

Рассмотрим особенности удовлетворённости трудом и приверженности организации на примере гендерных групп.

В ходе исследования были получены следующие результаты.



Рис. 2.3. Уровень удовлетворённости трудом и приверженности организации у мужчин

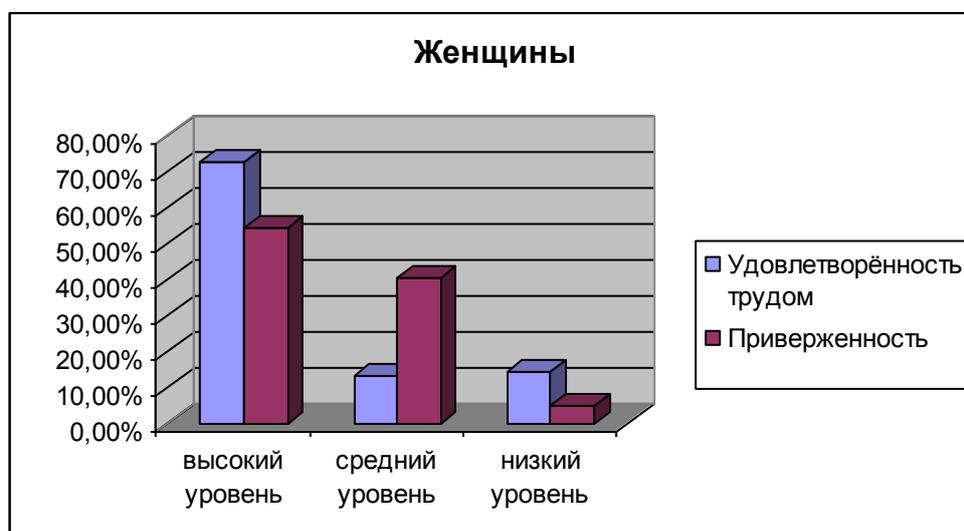


Рис. 2.4. Уровень удовлетворённости трудом и приверженности организации у женщин

Из рисунков 2.3 и 2.4 видно, что высокий уровень приверженности выявлен у 54,5% женщин (в данной гендерной группе он является преобладающим) и у 12,5% мужчин. Для 81,25% мужчин характерен средний уровень приверженности. Это говорит о том, что женщины чаще,

чем мужчины, проявляют приверженность к организации. Возможно, это объясняется тем, что для женщин характерны более прочные эмоциональные связи, устанавливаемые с товарищами по работе.

Высокий уровень удовлетворённости трудом отмечен у 72,7% женщин и у 18,75% мужчин. Это может свидетельствовать о том, что женщины терпимее относятся к условиям и содержанию своей работы, а мужчины более требовательно. У большинства (75%) мужчин выявлен средний уровень удовлетворённости трудом.

Таким образом, исследовав уровень удовлетворённости трудом и приверженности работников организации, можно сделать следующие выводы. В целом по выборке преобладает средний уровень удовлетворённости трудом и приверженности работников организации. Это позволяет говорить о наличии благоприятных условий труда, оптимального уровня притязаний со стороны сотрудников, которые в целом выражают позитивное отношение к организации, желают улучшить её работу. В ходе исследования выявлены гендерные различия в оценке показателей удовлетворённости трудом и приверженности организации. У женщин данные показатели значительно выше, чем у мужчин. Это может объясняться их большей зависимостью от постоянной работы, наличием прочных эмоциональных связей, устанавливаемых с коллегами по работе.

Для того, чтобы провести следующий этап нашего исследования необходимо было определить доминирующий тип лояльности работников, в целях чего была использована анкета-опросник «Шкала организационной лояльности» Джона Мейера и Натали Аллен (см. приложение 1), состоящая из трех субшкал: аффективной лояльности, текущей лояльности и нормативной лояльности. В анкете предлагается оценить 18 утверждений по шкале от 1 до 7 в соответствии со степенью согласия работника с каждым утверждением. Анкетирование проводилось на работниках цеха железнодорожного транспорта, автотранспортного цеха и ремонтного

комплекса. Общее количество участников - 22 человека, из которых 11 человек имеет стаж работы 5 лет.

Согласно результатам проведенного анкетирования, были получены следующие данные, представленные в таблице 2.7

Таблица 2.7

«Результаты анкетирования по методике Мейера и Аллен»

Субшкалы	Полученный результат	Среднее значение	Стандартное отклонение
Аффективная	3,8	4,1	1,26
Текущая	5,3	3,8	1,48
Нормативная	4,2	3,9	1,16

Таким образом, исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что основным типом лояльности работников является текущая лояльность. Уровень аффективной лояльности - ниже среднего, уровень нормативной лояльности – выше среднего, однако данные результаты находятся в пределах стандартных отклонений. Это говорит о том, что основным мотивом для работников является получение выгоды, которое базируется на приобретенных в результате долгосрочного пребывания в организации преимуществах.

Для того, чтобы выявить слабые и сильные стороны условий работы в компании, а также разработать соответствующие мероприятия по их корректировке, была использована методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала А. Зенировой (см. приложение 2). Данная методика состоит из девяти блоков:

1. Перспективы компании;
2. Стилль управления непосредственного руководителя;
3. Психологический климат;
4. Условия труда;
5. Социальный пакет;

6. Оплата труда;
7. Содержание выполняемой работы;
8. Возможность самореализации;
9. Карьерный рост.

Каждый блок содержит по шесть утверждений, которые предлагается оценить по шкале от 1 до 3 баллов, где 1- не согласен, 2 – затрудняюсь ответить, 3 – согласен.

Результаты проведения анкетирования показали, что максимальный балл (3 балла) получили следующие выражения:

- 1.8 Я знаю, каких результатов добилась компания за период;
- 6.1 Заработная плата выплачивается точно в срок;
- 8.2 Компания регулярно предоставляет возможности для моего профессионального развития;
- 8.3 Компания предоставляет возможности для стажировки по другим участкам работ.

Минимальный балл (1 балл) получили такие утверждения, как:

- 2.1 Непосредственный руководитель в отношении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен;
- 2.5 Я регулярно получаю обратную связь с оценкой моей деятельности от руководителя.

Таким образом, исследование актуального состояния приверженности персонала ООО «Велотрек» позволило выявить следующие проблемы:

1. Низкий уровень идентификации с целями организации и вовлеченности работников, вследствие чего снижается продуктивность работы;
2. Отсутствие регулярной обратной связи руководства с работниками по поводу оценки их трудовой деятельности, и, как следствие, снижение мотивации сотрудников качественно выполнять работу;
3. Недостаток вежливых и доброжелательных отношений между непосредственными руководителями и рабочими.

Таким образом, можно сделать вывод, что отдел по работе с персоналом ООО «Велотрек» создают благоприятные условия труда для персонала, существенную роль отводят повышению уровня профессиональной подготовки персонала, реализуют программы, направленные на мотивацию персонала к труду, помогают адаптироваться недавно принятым сотрудникам, а также способствуют формированию карьеры перспективных работников. Однако, в ходе исследования были выявлены значительные проблемы, которые требуют решения для удержания в организации рабочей силы, снижения текучести кадров молодых сотрудников, налаживания благоприятного психологического климата и эффективной обратной связи работников с руководством.

### ГЛАВА 3. СИСТЕМА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕЛОТРЕК»

#### 3.1. Разработка мероприятий по формированию организационной приверженности и лояльности персонала «Велотрек»

Проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы анализ позволил выявить проблемы, связанные с приверженностью персонала организации. С этой целью была разработана программа мероприятий по формированию организационной приверженности. План управления и содержание мероприятий, направленных на повышение уровня идентификации с целями организации и вовлеченности работников представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Управление вовлеченностью сотрудников

1. Проблема	Низкий уровень идентификации с целями организации и вовлеченности работников
2. Способ решения	Участие в тренинге «Объединять и вдохновлять. Внутренние коммуникации и вовлеченность персонала». Тренер в области управления персоналом Самоукина Н.
3. Длительность проведения мероприятий	2 дня
4. Дата начала	10.10.2018
5. Дата окончания	12.10.2018
6. Место прохождения мероприятий	Г. Белгород, Деловой центр «Бизнес-Сити»
7. Результаты мероприятий	- улучшение психологического климата в организации; - увеличение производительности труда рабочих.
8. Участники мероприятий	Представители всех отделов ООО «Велотрек»
9. Ответственный за мероприятие	Начальник отдела развития персонала
10. Стоимость мероприятий	Тренинг: 7 300 рублей*8 человек= 58 400 рублей Итого= 58 400 рублей

Детализация мероприятий, направленных на создание регулярной обратной связи руководства с работниками по поводу оценки их трудовой деятельности представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

#### Налаживание обратной связи

1. Проблема	Отсутствие регулярной обратной связи руководства с работниками по поводу оценки их трудовой деятельности
2. Способ решения	1. Проведение бесед с сотрудниками о результатах их работы. 2. Ежегодное письменное или устное выражение благодарности;
3. Длительность проведения мероприятий	Регулярно
4. Дата начала	01.10.2018
5. Дата окончания	01.10.2018
6. Место прохождения мероприятий	ООО «Велотрек»
7. Результаты мероприятий	1. Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными; 2. Обеспечение правильного понимания персоналом поставленных задач; 3. Поддержание мотивации работников на высоком уровне.
8. Участники мероприятий	Представители всех отделов ООО «Велотрек»
9. Ответственные за мероприятие	Начальник отдела развития персонала
10. Стоимость мероприятий	150 рублей*30 человек= 4500 рублей

При этом, для реализации вышеуказанных мероприятий необходимо соблюдать следующую схему построения руководителем обратной связи с работниками:

1. Опишите ситуацию, которая вызвала необходимость предоставления обратной связи;
2. Попросите сотрудника прокомментировать данную ситуацию;
3. Изложите собственное видение ситуации;
4. Обсудите необходимые изменения;
5. Попросите сотрудника резюмировать;
6. Положительно закончите разговор.

Для того, чтобы решить проблему недостатка вежливых и доброжелательных отношений между непосредственными руководителями и рабочими, нами были предложены мероприятия, изложенные в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## «Построение положительных коммуникаций»

1. Проблема	Недостаток вежливых и доброжелательных отношений между непосредственными руководителями и рабочими
2. Способ решения	Участие в тренинге «мастерство коммуникации», тренер Н.И. Козлов, профессор психологии, специалист по психологии личностного развития
3. Длительность проведения мероприятий	6 дней
4. Дата начала	20.10.2018
5. Дата окончания	25.10.2018
6. Место прохождения мероприятий	Г.Белгород, S&B Business Center
7. Результаты мероприятий	Сократится количество конфликтов руководителей с сотрудниками
8. Участники мероприятий	Представители всех отделов ООО «Велотрек»
9. Ответственные за мероприятие	Начальник отдела развития персонала
10. Стоимость мероприятий	Тренинг: $6\ 800 \cdot 8 = 54\ 400$ рублей Итого: 54 400 рублей

Таким образом, общая стоимость мероприятий составит 117 300 рублей.

Возможные риски программы представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

**Риски программы формирования лояльности и приверженности  
персонала компании**

№	Вид риска	Описание риска	Влияние на проект	Вероятность наступления	Возможные методы предупреждения риска
1	Организационный	Недостаточная поддержка программы со стороны руководства	сильное	высокая	Обосновать необходимость программы, предоставить подробную смету программы, описать выгоды от реализации программы
2	Риски человеческого фактора	Недостаточная заинтересованность персонала в проводимых мероприятиях	среднее	средняя	Объяснить суть программы руководителям структурных подразделений, провести информационную работу с сотрудниками предприятия
3	Экономический	Нехватка денежных средств	сильное	низкая	Не выходить за рамки сметы программы, соблюдать сроки реализации программы

В целях уменьшения текучести кадров и закрепления молодых специалистов на ключевых должностях в организации необходимо проводить изучение социально-психологического климата коллектива для выявления потребностей персонала.

В качестве ключевых аспектов формирования лояльности и приверженности работников своей организации, предлагаем также обратить особое внимание на ряд рекомендаций для успешного долгосрочного функционирования организации:

1. Сотруднику должно быть известно, на какую помощь организации он может рассчитывать при решении личных проблем (жильё, транспорт, путёвки и т.п.)

2. Сотруднику должны быть известны дополнительные выплаты, на которые он может рассчитывать (бензин, ремонт автомобиля, питание, проездной и т.п.)

3. Сотрудник должен быть осведомлён о перспективах улучшения его благополучия и положения в части увеличения зарплаты, дополнительных выплат, помощи, карьерного роста.

4. Рабочее место должно быть удобно организовано, а рабочее время гибко регулироваться.

5. Сотрудникам должна быть известна история возникновения и развития организации, символика, ритуалы, система общих для персонала организации ценностных организаций и норм.

6. Сотрудник имеет право и должен получать в допустимых пределах информацию от руководства о текущем положении дел, успехах, трудностях, перспективах, изменениях в работе организации.

7. Сотрудник должен привлекаться к обсуждению вопросов, связанных с формированием целей, стратегии, принятием решений, организацией работы, стимулирования труда.

8. Сотруднику должны быть известны руководители организации и вопросы, с которыми к ним можно обратиться.

9. Сотруднику должен быть известен распорядок доступа для личного контакта с руководством организации.

10. Сотруднику должны быть известны правила для регулирования взаимоотношений руководителей и подчинённых.

11. Необходимо наладить систему регулярных встреч руководства с коллективом.

12. Сотрудникам необходимо предоставить возможность обучения: профессионального, экономического, юридического, психологического.

Одним из путей снижения текучести кадров является формирование приверженности работников организации. Каждой организации имеет смысл разрабатывать для себя собственную программу повышения удовлетворённости трудом и приверженности работников организации, так как каждая организация ставит перед собой разные цели и обладает разными ресурсами для их достижения.

Повышение уровня приверженности работников организации требует изменения стиля управления и совершенствования корпоративной культуры. Поэтому успешная реализация этой задачи невозможна без непосредственного участия высшего руководства организации. Повышение удовлетворённости трудом и приверженности сотрудников не требует больших инвестиций. Оно требует грамотного управления и проявления большего внимания к проблемам, важным для работников. Именно приверженность работников организации помогает не просто выжить в жёсткой конкуренции, но и даёт огромное конкурентное преимущество. Высокий уровень удовлетворённости трудом напрямую связан с низкой текучестью кадров, что, в свою очередь, положительно влияет на эффективность труда.

Таким образом, в нами была разработана программа мероприятий по формированию организационной приверженности персонала ООО «Велотрек» которая позволяет решить выявленные проблемы:

- Низкий уровень идентификации с целями организации и вовлеченности работников, в следствие чего снижается продуктивность работы;

- Отсутствие регулярной обратной связи руководства с работниками по поводу оценки их трудовой деятельности, и, как следствие, снижение мотивации сотрудников качественно выполнять работу;

- Недостаток вежливых и доброжелательных отношений между непосредственными руководителями и рабочими.

Определены цели и способы решения выявленных проблем, сроки проведения мероприятий, место прохождения мероприятий, результаты, которые будут достигнуты путем реализации мероприятий, участники и ответственные лица, а также стоимость предлагаемых мероприятий. Так же были определены риски программы, оценена вероятность их наступления, влияние на программу и возможные методы предупреждения рисков.

### **3.2. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Общая эффективность разработанных по итогам проведения исследования приверженности работников своей организации программ работы по формированию лояльности и сокращению текучести в организации может быть рассчитана как соотношение результатов - экономии от сокращения текучести кадров. При этом экономия за счет сокращения текучести включает прямые издержки: непосредственно на увольнение работника (собеседование, оформление документов и т.п.), затраты на найм нового работника, затраты на обучение нового работника, и косвенные издержки: снижение производительности труда увольняющегося работника в период перед увольнением, ухудшение моральной обстановки в коллективе, увеличение сверхурочной нагрузки других занятых в связи с образованием вакансии.

Для того, чтобы рассмотреть экономическую эффективность программы мероприятий по формированию организационной приверженности персонала ООО «Велотрек», воспользуемся следующей формулой:

$$R = P_i/S_i,$$

где R – рентабельность программы мероприятий;

$P_i$  – чистая прибыль предприятия, полученная в результате реализации программы мероприятий;

$S_i$  – издержки предприятия, связанные с реализацией рекомендованных этапов.

Экономическое обоснование эффективности представлено в табл. 3.5

Таблица 3.5

«Эффективность программы»

Показатели	Значения на 2017 год
1. Годовая прибыль организации, тыс. руб.	6 213
2. Увеличение прибыли от программы мероприятий, %	5
3. Прибыль плановая, руб.	310 650
4. Плановая себестоимость, руб.	117 300

Таким образом, в результате применения рекомендаций по формированию лояльности и приверженности персонала ООО «Велотрек» ожидается увеличение прибыли на 5%, что в стоимостном выражении составит 310 650 рублей. То есть, рентабельность программы мероприятий составит:

$$R = 310\,650 / 117\,300 = 2,64$$

Для расчета периода окупаемости необходимо сопоставить всю прибыль, которую мы ожидаем получить от реализации программы мероприятий с суммой стартовых вложений.

$$T = \frac{K}{\Pi} \quad (3.3),$$

где  $T$  – период окупаемости,  $K$  – капитальные вложения в мероприятия,  $\Pi$  – прибыль от внедрения.

Критерием экономической эффективности программы является

значение срока окупаемости, не превышающее срока реализации программы.

$$T = 117300 / 310650 = 0,37.$$

Итак, срок окупаемости программы мероприятий составит 4 месяца, что говорит о целесообразности его реализации в ООО «Велотрек».

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по формированию приверженности персонала в ООО «Велотрек» являются экономически эффективными.

Социальная эффективность внедрения мероприятий по формированию приверженности персонала ООО «Велотрек», проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. (см. табл. 3.6)

Таблица 3.6

#### Социальный эффект внедрения мероприятий

Социальный эффект	Показатели эффективности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение содержательности труда</li> <li>• Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников</li> <li>• Повышение конкурентоспособности персонала</li> <li>• Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой</li> <li>• Формирование благоприятного имиджа организации</li> <li>• Обеспечение стабильной занятости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удельный вес работников, повышающих квалификацию</li> <li>• Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту</li> <li>• Уровень текучести кадров из-за отсутствия возможности развития</li> <li>• Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации</li> <li>• Число постоянных клиентов</li> </ul>

Из данной таблицы видно, что внедрение программы мероприятий будет нести в себе социальную эффективность, которая будет выражаться в повышении содержательности труда, другими словами будет повышаться мотивация труда работников. Мотивация труда является одной из важнейших функций организации труда. Также повысится конкурентоспособность персонала. В основе конкурентоспособности лежит

сочетание цены и качества. При одинаковом качестве продукции и высокой репутации производителей поставщики конкурентоспособны только при условии, что их цены не превышают цен конкурентов. Также при внедрении данного мероприятия повысится имидж компании, ведь формирование благоприятного имиджа для организации – процесс более выгодный и менее трудоемкий, чем исправление спонтанно сформировавшегося неблагоприятного образа. Необходимо отметить, что по прохождении обучения сотрудники будут относиться к труду серьезнее, что в свою очередь гарантирует повышение производительности и эффективности труда, которые в свою очередь позволят обеспечить компанию числом постоянных клиентов.

Также можно отметить, что социальная эффективность от внедрения предложенной программы мероприятий будет выражаться в следующем:

1. Снижение уровня текучести кадров. Этому будут способствовать повышение стабильности коллектива, удержание сотрудников высокого профиля, а также минимальные издержки на поиск и адаптацию новых специалистов;
2. Повышение уровня мотивации персонала.
3. Улучшение имиджа организации. Это, в свою очередь, позволит привлекать новых потребителей, а также способствует найму лучших специалистов в данную организацию.

Однако оценить вышеперечисленные эффекты сложно, в силу того, что данные эффекты имеют вероятностный характер, но всё же можно утверждать, что предложенная программа мероприятий имеет положительный социально-экономический эффект и в дальнейшем может реализоваться на практике.

Социальная эффективность программы мероприятий также заключается в совокупности положительных эффектов от конкретных мероприятий, предложенных в программе. Например, с помощью налаживания обратной связи улучшаются взаимоотношения с сотрудниками,

руководители подразделений не накапливают критические замечания к работе подчиненных в ожидании аттестации. Обеспечение постоянной обратной связи с сотрудниками помогает узнавать их мнение о топ-менеджменте, политике организации и оценивать степень разделения ими стратегических целей и задач компании. Сотрудники с ее помощью получают информацию о том, какие действия способствовали достижению приемлемого уровня исполнения работы, изучают тонкости корпоративных стандартов и обучаются. Процедура обратной связи включает в себя дальнейшее планирование того, как достичь максимального уровня реализации поставленных задач, поэтому с помощью нее сотрудники могут корректировать свою деятельность для получения более производительного результата. То есть, налаживая обратную связь, руководители используют мотивирующий инструмент и устраняют недопонимания по поводу качества выполняемой работы. Выражение благодарности сотрудникам позволяет повысить лояльность работников, а также увеличить их стремление расти и развиваться именно в этой организации. Проведение тренингов для руководителей позволит научить их относиться к персоналу доброжелательно и общаться в позитивном ключе, что скажется на формировании чувства причастности работника к организации, а также вовлеченности в трудовой процесс. То есть, описанные выше эффекты в конечном счете приведут к формированию приверженного персонала, росту производительности труда, снижению текучести кадров, сокращению затрат на поиск персонала и росту прибыли.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время проблема организационной приверженности персонала является одной из самых актуальных в области управления персоналом. Создание и поддержание высокого уровня приверженности работников жизненно необходимо для каждой успешной организации, поскольку приверженность сотрудников непосредственно влияет на эффективность ее деятельности.

В ходе исследовательской работы были изучены теоретические аспекты процесса формирования организационной приверженности персонала: основные подходы к раскрытию сущности организационной приверженности, компоненты приверженности персонала, а также особенности процесса формирования приверженности персонала. Для решения поставленных задач была описана организационная структура ООО «Велотрек», произведен анализ бухгалтерского баланса, оценен уровень ликвидности ООО «Велотрек», который показал, что предприятие является ликвидным, а также были проанализированы экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности. По результатам анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности мы видим, что в 2015 году выручка составила 12 867 000 рублей, а в 2016 выручка упала на 2 444 000 рублей, но в 2017 году она снова возросла и составила 13 367 000 рублей. Себестоимость товаров и услуг также снижалась в 2016 году по отношению к 2015 году, и составила 5 397 000 рублей. Чистая прибыль в 2017 году составила 6 213 000 рублей, что в сравнении с предыдущими годами говорит об успешной положительной динамике развития всего предприятия.

Также нами был проведен анализ системы управления компании, который показал, что в организации значительную роль отводят повышению уровня профессиональной подготовки персонала, реализуют программы,

направленные на мотивацию персонала, проводятся программы адаптации для новых сотрудников, а также помогают наиболее перспективным сотрудникам в формировании карьеры.

Цель выпускной квалификационной работы заключалась в теоретическом обосновании и разработке практических мероприятий по формированию организационной приверженности персонала ООО «Велотрек», которая была достигнута путем проведения исследования актуального состояния приверженности персонала по методикам «Шкала организационной лояльности» Джона Мейера и Натали Аллен, и методики измерения удовлетворенности (лояльности) персонала А. Зенировой. Данные методики позволили выявить проблемы, которые заключаются в низком уровне аффективной приверженности персонала, отсутствии обратной связи руководителей с подчиненными и негативных коммуникациях, снижающих уровень мотивации работников. В соответствии с выявленными проблемами была разработана программа корректирующих мероприятий, оценены их риски, оценена социально-экономическая эффективность, которая позволяет считать программу рентабельной.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анненкова А.С. Лояльность персонала как условие успешного функционирования организации [Текст] // Экономика и социум. -2015. -№2-1 (11). -С. 269-271.
2. Архипова Н.И. Лояльность персонала как фактор эффективной деятельности организации [Текст] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. -2016. -Т.1 №2. -С. 14-19.
3. Бадренкова Е.С. Формирование лояльности персонала и ее значение для успешной работы организации [Текст] // Вестник РГТУ. Серия: Экономика. Управление. Право. -2015. -№ 3 (146). -С.72-78.
4. Балина Т.Н. Использование человеческих ресурсов как конкурентного преимущества организации [Текст] // Вестник Таганрогского института управления и экономики. -2017. -№1 (25). -С. 16-21.
5. Варданын И.С. Формирование лояльности персонала как технология управления в международном бизнесе [Текст] // И. С. Варданын А. С. Семенова, Современный менеджмент: проблемы и перспективы. -2016. -С. 138-142.
6. Виноградова Ю.Л. Психологические аспекты лояльности персонала [Текст] // Направления и механизмы развития науки нового времени: от теории до внедрения результатов. -2017. –С. 72-76.
7. Волкова Н.В. К вопросу об экономической эффективности формирования организационной лояльности персонала [Текст] // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. -2016. -№4. -С. 37-46.
8. Выпрямкина И. Б. Формирование лояльности персонала на современном предприятии [Текст] // Научный альманах. -2015. -№11-1 (13). -С. 152-163.
9. Газманова Н.К., Волковицкая Г.А. Организационная приверженность персонала как важнейший показатель эффективности

деятельности организации [Текст] // Сборник по материалам докладов XV международной конференции молодых ученых. Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Институт экономики и управления. -2015. –С. 43-46.

10. Голубева Г.Ф. Концептуальные подходы к диагностике и формированию лояльности персонала организации [Текст] // Евразийский союз ученых. -2015. -№ 7-6 (16). -С. 59-62.

11. Демушина О.Н. Лояльность персонала и факторы её формирования [Текст] // Азимут научных исследований: педагогика и психология. -2015. -№ 2 (11). -С. 133-136.

12. Дорожкина Е.В., Кабылина А.И. Вовлеченность персонала в трудовой процесс [Текст] // Экономика и социум. -2016. -№5-1 (24). -С. 591-596.

13. Карнацкая М.А. Мотивационные аспекты управления лояльностью персонала организации [Текст] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. -2016. -№6 (21). -С. 8.

14. Котикова, О. П. Формирование организационной приверженности персонала [Текст] // Духовность. Образование. Наука: толерантность и нравственность в структуре духовной жизни общества: материалы Международной научной конференции, Минск, 20 апреля 2017 г. / Белорусский национальный технический университет; ред. А. И. Лойко. - Минск: БНТУ. -2017. -С. 317-319.

15. Липатов С.А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий [Текст] // Организационная психология. -2015. -том 5. -№1. -С. 117-121.

16. Липатов С.А. Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема [Текст] // Вестник Московского Университета. Серия 14: Психология. -2016. -№: 3. –С. 73-80.

17. Липатов С.А., Синчук Х.И. Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих

организаций) [Текст] // Организационная психология. -2015. - Т. 5. -№4. -С. 6-28.

18. Лобачева М.М. Лояльность к компании как инструмент управления мотивацией персонала [Текст] // Известия Саратовского университета. Серия: Социология. Политология. -2015. -Т.12. -№4. -С. 46-48.

19. Лячин М.А., Подвербных О.Е. Лояльность персонала как основа мотивации сотрудников на инновационную активность в организации [Текст] // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. -2017. -№ 7. -С. 190-196.

20. Масилова М.Г., Бурцева Ю. В., Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры [Текст] // Территория новых возможностей. Вестник государственного университета экономики и сервиса. - 2016. –Том 8. -№3. -С. 137-145.

21. Молодчик М.А., Молодчик Н.А., Организационно-мотивационные механизмы создания приверженности персонала [Текст] // Управление экономическими системами. -2015. -№4 (76). -С. 17-27.

22. Морозов И. М., Александров А.П. Отечественные модели оценки организационной приверженности [Текст] // Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России. -2016. -№4. -С. 90-97.

23. Мхитарян М.А. Идентичность и лояльность: понятийные разграничения [Текст] // Проблемы экономики и менеджмента. -2015. -№1 (29). -С. 60-62.

24. Полосухина М.В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. -2017. -№36. -С. 117-121.

25. Придворова Е.С. Предпосылки формирования лояльности персонала в организациях [Текст] // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. -2015. -№4. -С.167-173.

26. Семёнова А.С. Проблема формирования лояльности персонала на российских предприятиях [Текст] // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. -2016. -№41-1. -С. 72-76.

27. Сидоренкова К.С. Анализ формирования модели управления лояльностью персонала компании [Текст] // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. -2016. -№13. -С. 76-79.

28. Субочева О.Н. Уровень организационной приверженности работников производственной организации как индикатор эффективности управления человеческими ресурсами [Текст] // Общество: социология, психология, педагогика. -2016. -№6. -С.13-15.

29. Талтынов С.М, Минакова Н.В. Классификация подходов к определению лояльности персонала [Текст] // Экономинфо. -2016. -№25. -С. 39-43.

30. Хитрин С.И. Приверженность работников как фактор устойчивости человеческих ресурсов [Текст] // Актуальные проблемы инфотелекоммуникаций в науке и образовании. -2015. -С.836-840.

31. Челнокова Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации [Текст] // Инновационная наука. -2015. -№11-1. С. 277-281.

32. Эсаулова И.А. Управление инновационным потенциалом персонала: поведенческий подход [Текст] // Управленец. -2015. -№4 (56). -С. 3-5.

33. Яицкая О.А. Практические аспекты формирования приверженности персонала [Текст] // Молодые аграрии Ставрополя, 78-я научно-практическая конференция. Ставропольский государственный аграрный университет. -2015. -С. 140-142.

34. Якушина В.В. Управление персоналом: от лояльности до приверженности [Текст] // Современные проблемы экономического и социального развития. -2015. -№12. -С.27-28.

35. Доминак В.И. Организационная лояльность: основные подходы. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnaya-loyalnost-osnovnye-podhody>

36. Доминак В.И. Шкала организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dominiak.spb.ru/lrc/locs.html>

37. Журнал Управление персоналом // Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала, Автор: Александра Зенирова. Источник: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3685> [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3685>

38. Как корпоративную культуру превратить в конкурентное преимущество // Emas. Бизнес-школа. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.emasrussia.ru/news/2016-05-17-kak-korporativnuyu-kulturu-prevratit-v-konkurentnoe-preimushchestvo>

39. Как оценить и повысить приверженность сотрудников [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=13420>

40. Лояльность и преданность персонала // Lucky dollar. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://luckydollar.ru/2012/11/loyalnost-i-predannost-personala/>

41. Лояльность персонала как явление // Nice Management. Менеджмент сегодня [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.nicemanagement.ru/doips-20-1.html>

42. Ниесов И. Новый взгляд на лояльность. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/8116-novyy-vzglyad-na-loyalnost>

43. Оксина К.Э. Лояльность и преданность персонала // Элитариум. Центр дистанционного образования. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/loyalnost\\_predannost\\_personala/](http://www.elitarium.ru/loyalnost_predannost_personala/)

44. Организационная лояльность: основные подходы. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnaya-loyalnost-osnovnye-podhody/>

45. Организационная приверженность (лояльность) как принцип корпоративной культуры. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.innoros.ru/innovaciivkadrah/organizatsionnaya-priverzhennost-loyalnost-kak-printsip-korporativnoi-kultury>

46. Организационная приверженность и ее составляющие [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://upravlencam.ru/sis/page29/index.html>

47. Управление корпоративной культурой // Arbor consulting group. Кадровые технологии. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://arborcg.org/product/hr?chapter=1443604>