

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ  
РАБОТУ**

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)»**

студентки 5 курса 572 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Бердовой Александры Георгиевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_ А.А. Лабунская

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

**ВВЕДЕНИЕ.** Люди являются основным ресурсом любой компании, они выполняют основную работу, реализуют основные бизнес-процессы внутри организации. Однако работа с человеческими ресурсами требует особого внимания и руководства, правильной организационной политики управления. Для любой компании отличительной особенностью, ведущей ее к успеху, будет сплоченный коллектив, который способен действовать быстро и качественно.

На сегодняшний день вопрос о лояльности сотрудников актуален в любой организации. Нелояльные сотрудники способствуют понижению уровня конкурентоспособности организации на рынке. Сотрудники должны разделять цели и ценности компании, в которой они работают, иначе такой персонал приведет организацию к потерям, а не к успеху. Повысить эффективность деятельности компании поможет умение руководителей управлять уровнем лояльности их подчиненных.

Компания, которая нацелена на долгосрочную перспективу, должна заботиться об уровне лояльности своих подчиненных. В первую очередь это связано с тем, что высокий уровень лояльности у персонала способствует образованию профессиональной мотивации. Мотивированный персонал всегда готов к переменам и временным трудностям компании, таким сотрудникам очень ценно их рабочее место, поэтому они стремятся к качественному выполнению своих задач. Также, лояльные сотрудники способны ради успеха своей компании брать ответственность на себя за многие цели предприятия и прикладывать больше усилий к их осуществлению. Для достижения максимальных результатов, такие сотрудники готовы проявлять свою инициативу, заниматься самообразованием. Важно отметить, что лояльность - это также важное условие безопасности в компании.

Возникает проблема, как подобрать подход к управлению сотрудниками и воспитать в них лояльность.

Управление лояльностью персонала - это процесс, позволяющий предприятию оптимизировать имеющийся человеческий ресурс, повысить эффективность деятельности предприятия за счет повышения качества выполняемых работ и включенности персонала в работу предприятия, то есть формирования высокой степени лояльности персонала.

Высокий интерес к совершенствованию лояльности персонала в организации возрастает благодаря тому, что при уходе сотрудника из организации и при высокой текучести кадров, неизбежно появляются незапланированные расходы, снижающие экономическую эффективность деятельности компании, что подтверждает актуальность данной проблемы.

В современной практике управления актуальность вопросов лояльности подтверждается наличием большого количества исследований и публикаций по двум основным направлениям: формирование лояльности потребителей к определенному продукту, бренду или организации и формирование лояльности, как положительного отношения к организации-работодателю и, как следствие, повышение уровня производительности труда и эффективности организации в целом. Часто рассматриваются проблемы потребительской лояльности и лояльности персонала.

Теория и практика современного управления организацией все чаще обращаются к проблеме управления лояльностью персонала.

Проблемам управления и повышения лояльности персонала в организации посвящены труды таких специалистов, как: М. Армстронг, Н.Ю.Величко, А.З. Аджба, Е. Г.Коновалова, А.И. Косолапова, В.Ю. Пестов, Н.Н. Кретьева, И.В. Логунова, Т.Н. Лустина, И. М. Марковская, А. Я. Черепанова, М. Пул, М. Уорнер, Е. Свешникова, С. Асютин, С. Голубков, В. Доминьяк, И. Корнева, В. В. Морозов, К.Э. Оксинайд, А.Л.Потеряхин и других.

Необходимость рассмотрения вопросов лояльности персонала связана и тем, что в условиях инновационной экономики персонал, человеческий фактор, кадровый потенциал предстает, как важное конкурентное

преимущество организации, за счет которого можно достичь больших успехов, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

**Цель исследования:** исследовать понятие и методы управления лояльностью и разработать мероприятия по совершенствованию управления лояльностью персонала в организации, в том числе в ПАО «Сбербанк».

**Задачи исследования:**

- рассмотреть понятие управления лояльностью персонала в организации,
- определить методы управления лояльностью персонала в организации,
- дать общую характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»,
- оценить лояльность персонала ПАО «Сбербанк»,
- разработать направления совершенствования управления лояльностью персонала ПАО «Сбербанк».

**Объект исследования:** процесс управления лояльностью персонала в ПАО «Сбербанк»

**Предмет исследования:** организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования управления лояльностью персонала в ПАО «Сбербанк».

**Структура работы:** работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и приложения.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические аспекты исследования управления лояльностью персонала в организации» автором было рассмотрено понятие и методы управления лояльностью персонала в организации.

Лояльность отражает связь работника и организации, которая выражается в преданности организации. По мнению Л. Джуэлл, преданность организации – переменная, отражающая силу связи между человеком и

организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении.

Проблема управления лояльностью персонала затрагивается в работах Е. Свешниковой, С. Асютина. По их мнению, управление лояльностью персонала подразумевает создание таких условий труда и взаимоотношений субъекта (менеджмента) и объекта управления (персонала), которые способствуют формированию установки на приверженное отношение к организации, выраженное через заинтересованность сотрудников долго оставаться в организации и добровольно осуществлять дополнительные усилия для ее благополучия<sup>1</sup>.

Издание «Деловой мир» под лояльностью персонала предлагает рассматривать наличие качества, с которым имеет прямую связь мотивация и эффективность работы, ситуации, когда у сотрудника проявляется стремление к защите своей организации, отстаиванию ее интересов, когда он делает все, что возможно, чтобы работа была выгодной не только ему, но и организации. В данное понятие включается и соблюдение конфиденциальности всем персоналом организации, что способствует обеспечению контроля экономической и финансовой безопасности и благоприятное влияние на психологический климат в коллективе. У лояльных сотрудников имеется удовлетворенность работой, ими поддерживаются интересы и цели организации, а не только интерес к собственной зарплате. Посредством лояльности происходит формирование команды, единого коллектива, где всеми выполняются работы на вверенном им участке работы, с соблюдением предписанных норм, правил и ограничений, если таковые необходимы. Лояльность персонала является достаточно емким понятием, обозначающим объединение организации и сотрудников, в которой они предстают в виде части целой системы.

Чтобы измерить лояльность, существует множество методов.

---

<sup>1</sup> Свешникова Е. Управление лояльностью персонала в организации / Е. Свешникова, С. Асютин // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 11. - С. 81 – 88.

Самый простой и эффективный метод – это анкета, состоящая из 4 столбцов. Здесь не нужно шкал, ключей и алгоритмов интерпретации. Чтобы правильно измерить результаты достаточно иметь здравую логику.

Второй метод: измерение лояльности по шкале Терстоуна. Данная шкала может использоваться в любой компании, потому что ее составление доступно для любого исследователя. Она позволяет измерить любую социальную установку актуальную именно для любого предприятия.

Третий метод: метод проективных вопросов для оценки лояльности персонала. Это эффективный метод, но он потребует базовый уровень психологических знаний и объективный подход к оценке. Более эффективно будет попросить сотрудников письменно ответить на вопросы. Кроме этого данный метод позволит получить минимальный процент социально желаемых ответов. Чтобы организовать такое исследование, можно объяснить сотрудникам, что проводится социальный опрос. Вопросы нужно задавать в достаточно быстром темпе, потому что именно то, что первое приходит в голову будет тем, что действительно думает опрашиваемый.

Четвертый метод: интервью с сотрудниками. Данный метод используется для измерения лояльности персонала, особенно ценного для бизнеса, а также для того, чтобы получить дополнительную информацию о подразделениях, как с самым высоким уровнем лояльности, так и с низким его уровнем. Она также поможет точно выявить не только причины низкого уровня лояльности, но и определить ее причины.

Пятый метод: анкетирование сотрудников, которые увольняются. Если кто и скажет или напишет правду, так это точно они. Но нужно учитывать, что можно столкнуться с волной негатива. Поэтому рекомендуется для измерения лояльности персонала разработать опросник, который можно просить заполнить каждого, кто увольняется. Можно сделать как бумажную, так и электронную форму. А вопросы подобрать из предыдущих пунктов, но адаптировать их.

Для измерения лояльности персонала можно обозначить еще несколько методик. Например, опросник Л. Портера или методику измерения лояльного отношения сотрудника к организации Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой. Опросник Дж. Мейера и Н. Аллен (шкала организационной лояльности) позволит сделать выводы о природе лояльности в организации.

Также к методам управления лояльностью персонала относятся:

- тренинг командообразования для сотрудников;
- профессиональные конкурсы, соревнования;
- внутренние СМИ (интернет-портал, газета, доска объявлений);
- корпоративные мероприятия, создающие у работников чувство гордости за свою компанию.

Во второй главе выпускной квалификационной работы **«Анализ управления лояльностью персонала в ПАО «Сбербанк»** автор дал общую характеристику деятельности Сбербанка и оценил лояльность персонала в исследуемой организации.

Сбербанк — это крупнейший банк в России и одна из крупнейших международных компаний. Это самый дорогой российский бренд, входящий в топ-25 брендов мира.

В его составе 12 территориальных банков, которые отвечают за деятельность более 14 тысяч подразделений в 83 субъектах Российской Федерации. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних организаций, филиалов и представительств в 20 странах мира, включая РФ, Турцию, Великобританию, США, а также регионы СНГ, Центральной и Восточной Европы.

Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России, он является источником дохода для каждой 150-й российской семьи.

По состоянию на первый квартал 2018 года на долю Сбербанка приходится 29,3 % совокупных банковских активов страны. Аккумулируя 45,8 % вкладов физических лиц, банк выступает основным кредитором российской экономики и частных клиентов. Из общего объема он выдал

40,9 % кредитов гражданам и 32,4 % кредитов организациям и компаниям различных видов собственности. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem <sup>2</sup>.

Число активных розничных клиентов Сбербанка в России превышает 86 млн человек, корпоративных клиентов — более 2 млн из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России. За рубежом услугами Сбербанка пользуется свыше 11 млн человек.

Спектр предложений Сбербанка для частных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

В результате анализа управления лояльностью персонала в ПАО «Сбербанк» были выявлены типичные проблемы, связанными с низкой лояльностью персонала, такие как:

- высокая конфликтность;
- повышение требований к производительности труда при слабом информировании сотрудников о мотивировке;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- противоречия в отношениях между сотрудниками и руководством и др.

К факторам, которые снижают уровень лояльности персонала в ПАО «Сбербанк», относится отсутствие возможности для принятия решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе).

---

<sup>2</sup> <http://www.sberbank.com/ru/about>



В третьей главе выпускной квалификационной работы **«Направления совершенствования управления лояльностью персонала в ПАО «Сбербанк»** автором были предложены следующие мероприятия:

1. Развитие лояльности персонала на основе включения в нее мероприятий по развитию организационной культуры. Для того чтобы организационная культура повышала лояльность персонала, предлагается ряд действий, например:

- Проведение демонстрационных мероприятий по внесению изменений в организационную культуру. Например, поощрение и продвижение сотрудников, деятельность которых отвечает требованиям организации.

- Коренная реорганизация управленческого состава в соответствии с потребностями организации.

- Формирование и трансляция нужных ценностей и норм во все сферы проявления организационной культуры.

- Внедрение системы материального поощрения тем сотрудникам, которые развивают в компании нужную стратегию, и введение системы санкций и штрафов для нарушителей.

2. Совершенствование технологий групповой работы при повышении лояльности персонала. Известно, что групповая работа позволяет достигать поставленные перед организацией цели. В компании ПАО «Сбербанк» методы прямого управления используются достаточно успешно. Мы предлагаем расширить зону влияния на факторы группового взаимодействия технологиями косвенного действия, к которым относятся:

- компаративно-состязательная технология. Данная технология раскрывает регулятивный потенциал группы, приводит его в действие.

- технология социального развития группы. Чем выше уровень социального развития группы, тем большим позитивным потенциалом обладает она в регулировании поведения сотрудников организации;

– технология сотрудничества. Эффективное влияние группы на поведение сотрудников организации возможно в условиях реального сотрудничества, что достигается, прежде всего, благодаря коллективным формам организации и стимулирования труда;

– технология кумулятивной ответственности;

– технология сопряженной мотивации, нацеленная на интеграцию индивидуальных и групповых критериев.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Таким образом, для достижения поставленной цели предприятию необходимо иметь высокий уровень качества управления организацией, одной из основных частей которого будет система управление персоналом и управление лояльностью сотрудников, так как управление лояльностью способствует «желаемому» поведению сотрудника, что отражается на эффективности персонала и следственно способствует наиболее быстрому достижению целей предприятия.

Конкретизируя весь процесс управления лояльностью персонала как организационной компетенции можно выделить основные шаги ее формирования:

— Формирование концепции управления лояльностью персонала.

— Анализ внутренней и внешней среды предприятия, анализ ресурсной системы.

— Определение проблемных областей.

— Выработка целей работы с персоналом.

— Формирование набора мероприятий.

— Реализация мероприятий.

— Контроль и оценка.

Процесс управления лояльностью персонала предприятия как организационная компетенция – это долгосрочный процесс, который включает в себя последовательные шаги по формированию лояльного персонала, ориентированного на достижение целевых результатов.

К методам управления лояльностью персонала относятся:

1. Тренинг командообразования для сотрудников;
2. Профессиональные конкурсы, соревнования;
3. Внутренние СМИ (интернет-портал, газета, доска объявлений)
4. Корпоративные мероприятия, создающие у работников чувство гордости за свою компанию

Проблема управления лояльностью персонала была рассмотрена на примере ПАО «Сбербанк». Сбербанк — это крупнейший банк в России и одна из крупнейших международных компаний. Это самый дорогой российский бренд, входящий в топ-25 брендов мира. В его составе 12 территориальных банков, которые отвечают за деятельность более 14 тысяч подразделений в 83 субъектах Российской Федерации. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних организаций, филиалов и представительств в 20 странах мира, включая РФ, Турцию, Великобританию, США, а также регионы СНГ, Центральной и Восточной Европы.

В результате анализа управления лояльностью персонала в ПАО «Сбербанк» были выявлены типичные проблемы, связанными с низкой лояльностью персонала, такие как:

- высокая конфликтность;
- повышение требований к производительности труда при слабом информировании сотрудников о мотивировке;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- противоречия в отношениях между сотрудниками и руководством и др.

К факторам, которые снижают уровень лояльности персонала в ПАО «Сбербанк», относится отсутствие возможности для принятия решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе).

В качестве первого направления совершенствования управления лояльностью персонала было предложено развитие организационной культуры Сбербанка.

Для того чтобы организационная культура повышала лояльность персонала, предлагается ряд действий:

1. Проведение демонстрационных мероприятий по внесению изменений в организационную культуру. Например, поощрение и продвижение сотрудников, деятельность которых отвечает требованиям организации.

2. Коренная реорганизация управленческого состава в соответствии с потребностями организации.

3. Формирование и трансляция нужных ценностей и норм во все сферы проявления организационной культуры.

4. Внедрение системы материального поощрения тем сотрудникам, которые развивают в компании нужную стратегию, и введение системы санкций и штрафов для нарушителей.

В качестве второго направления было предложено совершенствование технологий групповой работы.

Групповая работа позволяет достигать поставленные перед организацией цели. Важным является также то, чтобы сами работники были настроены на продуктивную работу, хотели развиваться, расти духовно, были готовы работать в группе, проявляли в отношениях гибкость и адаптивность.