

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Формирование лояльности персонала организации на примере  
АО «Гулливёр»**  
АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ (МАГИСТЕРСКОЙ, ДИПЛОМНОЙ)  
РАБОТЫ

Студента(ки) 5 курса 541 группы  
направления (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом»

факультета экономики и права, управления персоналом

Сафроновой Анны Дмитриевны

Научный руководитель  
профессор, д.э.н.

дата, подпись

Лапина Н. В.

Заведующий кафедрой

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

инициалы, фамилия

Саратов 2020 год

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в настоящее время в условиях индустриального общества и бурно развивающейся рыночной экономики формирование лояльности персонала розничной организации является исключительно важным в силу того, что сотрудники данных организаций напрямую участвуют в обеспечении потребностей граждан, снабжая их товарами и услугами первой необходимости. Лояльность персонала данных организаций отражается на качестве их работы, что вносит вклад в формирование спроса и предложения на рынке розничных товаров и услуг. В силу этого объектом исследования выступает персонал АО «Гулливвер», магазины которого находятся в шаговом доступе у большинства жителей Российской Федерации. Лояльность персонала данной организации имеет большую значимость в виду того, что АО «Гулливвер» является ритейлером продовольственных продуктов, которые ориентированы на массового потребителя.

Объект – лояльность

Предмет – формирование лояльности персонала современной организации на примере АО «Гулливвер»

Цель – формирование лояльности персонала современной организации на примере АО «Гулливвер»

Задачи выпускной квалификационной работы:

Изучение сущности лояльности персонала и факторов, влияющих на её формирование

Рассмотреть особенности АО «Гулливвер» как организации, охарактеризовать ее деятельность

Изучить отечественный и зарубежный опыт формирования лояльности персонала

Изучить факторы, способные привести к возникновению нелояльности, а также наличествующий уровень лояльности персонала АО «Гулливвер»

Разработать предложения по совершенствованию работы по формированию лояльности персонала на базе розничного магазина торговой сети АО «Гулливер».

Структура выпускной квалификационной работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников, заключения, приложений, таблиц и иллюстраций.

Основное содержание работы.

На формирование лояльности персонала организации оказывают влияние не только факторы, характерные для этой организации, но и факторы, имеющие внеорганизационную природу, к которым относятся индивидуально-типологические характеристики, а также особенности семейных и дружеских отношений сотрудника.

«Нематериальные факторы имеют большое значение для формирования лояльности персонала организации, а в ряде случаев они играют решающую роль в принятии решения об увольнении или же продолжении работы. Сюда относится нематериальное стимулирование, межличностные отношения в коллективе и т. д.

Учет данных факторов, верный выбор приоритетов в работе с ними позволяют использовать рационально человеческие ресурсы организации, повышая за счёт грамотного управления персоналом эффективность выполнения производственных и коммерческих задач, стоящих перед коллективом» [4].

Лояльность персонала компании является важнейшим прикладным направлением работы. Высокий уровень лояльности персонала обеспечивает клиентоориентированность сотрудников.

Лояльность персонала компании обеспечивается комплексом мер, которые могут быть направлены на социальную поддержку сотрудников и членов их семей, а также которые могут быть выражены в форме нематериального стимулирования (создание кружков, обществ и пр.).

Лояльность персонала организации зависит от ее организационной культуры, особенности которой формируют лояльность у различных категорий сотрудников на разном уровне, или же могут вызывать демотивацию и снижение лояльности.

«На формирование лояльности персонала организации оказывают влияние не только факторы, характерные для этой организации, но и факторы, имеющие внеорганизационную природу, к которым относятся индивидуально-типологические характеристики, а также особенности семейных и дружеских отношений сотрудника» [32].

Нематериальные факторы имеют большое значение для формирования лояльности персонала организации, а в ряде случаев они играют решающую роль в принятии решения об увольнении или же продолжении работы. Сюда относится нематериальное стимулирование, межличностные отношения в коллективе и т. д.

Учет данных факторов, верный выбор приоритетов в работе с ними позволяют использовать рационально человеческие ресурсы организации, повышая за счёт грамотного управления персоналом эффективность выполнения производственных и коммерческих задач, стоящих перед коллективом» [19].

АО "Гулливёр" - это торговая компания, занимающаяся оптово-розничной торговлей, включающая супермаркеты, отличающиеся, прежде всего, концепцией атмосферы торгового зала и уровня обслуживания покупателей.

Основными видами деятельности АО «Гулливёр» являются:

- розничная торговля продуктами питания и товарами народного потребления;
- исследование конъюнктуры рынка;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Персонал розничного магазина торговой сети АО «Гулливёр» отличается по своим возрастным характеристикам, а также по уровню образования, имеет место специфика, связанная с распределением должностей между

сотрудниками, имеющими различное образование – наиболее низкий уровень образования (среднее полное общее) имеют сотрудники, выполняющие наиболее тяжелую работу, а именно работу грузчиков, в то время как работу, связанную с денежными средствами, выкладкой товаров, их хранением и учетом выполняют сотрудники с высшим профессиональным, неоконченным высшим профессиональным и средним специальным образованием.

Руководство компании ставило целью снижение оттока персонала и реализовывало ряд стимулирующих мер, которые отток персонала снизили к 2019 году, что свидетельствует о том, что лояльность персонала была повышена при помощи прямого материального стимулирования сотрудников. Данная проблема является значимой для торговой сети АО «Гулливер».

Была выявлена группа факторов, вызывающих наибольшую неудовлетворенность, которые могут приводить к возникновению нелояльности у персонала по отношению к организации. К ним относятся:

- Размер заработной платы
- Условия труда
- Содержание труда
- Организация труда.

Для повышения лояльности персонала организации была проведена работа:

Была выстроена система регулярной обратной связи «руководитель – подчиненные». Для этого реализовывались каждодневные собрания директора магазина с его сотрудниками. В ходе данных собраний руководитель без посредничества нижестоящего административного персонала оглашал цели, задачи коллектива на месяц, неделю, день в зависимости от ситуации выступления. Директору магазина была разъяснена необходимость поощрения в ходе собрания отличившихся сотрудников и ответов на их вопросы. Таким образом, во взаимоотношения руководителя и подчиненных была внесена динамика – наметилось урегулирование старых конфликтных ситуаций, которые возникали на почве рабочих процессов, а также в рабочий процесс был

внесен ряд изменений по рекомендации линейного персонала, которые принял руководитель.

- Утверждены дни обращений линейного персонала к руководителю (1 раз в неделю), его заместителю, а также менеджерам службы подбора персонала. Целью данных мероприятий является раннее выявление проблем коллектива, их профилактика посредством превентивных мер (медиация в деловых конфликтах, помощь в адаптации сотрудникам с малым стажем работы в компании).

В ходе работы по формированию лояльности персонала АО «Гулливер» были сделаны выводы:

Была выстроена система регулярной обратной связи «руководитель – подчиненные». Для этого реализовывались каждодневные собрания директора магазина с его сотрудниками. В ходе данных собраний руководитель непосредственно, без посредничества нижестоящего административного персонала оглашал цели, задачи коллектива на месяц, неделю, день в зависимости от ситуации выступления. Директору магазина была разъяснена необходимость поощрения в ходе собрания отличившихся сотрудников и ответов на их вопросы. Таким образом, во взаимоотношения руководителя и подчиненных была внесена динамика – наметилось урегулирование старых конфликтных ситуаций, которые возникали на почве рабочих процессов, а также в рабочий процесс был внесен ряд изменений по рекомендации линейного персонала, которые принял руководитель.

Утверждены дни обращений линейного персонала к руководителю (1 раз в неделю), его заместителю, а также менеджерам службы подбора персонала. Целью данных мероприятий является раннее выявление проблем коллектива, их профилактика посредством превентивных мер (медиация в деловых конфликтах, помощь в адаптации сотрудникам с малым стажем работы в компании).

Была достигнута цель выпускной квалификационной работы – внедрена система мероприятий по повышению лояльности персонала современной организации.

В ходе реализации мероприятий были сделаны выводы:

- Проведенные мероприятия были направлены на устранение и снижение интенсивности воздействия факторов, формирующих нелояльность. В результате проведенной работы было устранено в коллективе действие выявленных в ходе аудита факторов:

- Трудности в построении межличностных отношений с коллективом
- Отсутствия лояльного отношения руководства
- Отсутствие мероприятий, направленных на совместное проведение досуга
- Отсутствие мер социальной поддержки

Более чем в 2 раза снижено проявление таких факторов нелояльности как:

- Не удобен график
- Отсутствие престижа в работе
- Не удовлетворяет содержание работы
- Не устраивают условия труда

Эффективными мерами по обеспечению лояльности персонала является разъяснение целей и миссии организации, а также проведение team-building, проведение утренних встреч административного персонала, в ходе которых разъясняются цели и задачи, стоящие перед коллективом на определенный период времени, а также в ходе этих встреч отмечались сотрудники, поощрялись похвалой, назначались регулярные дни обращения линейного персонала с различными вопросами и предложениями, которые внедрялись в рабочий процесс.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Достигнута цель выпускной квалификационной работы – внедрены условия формирования лояльности сотрудников организации АО «Гулливер». Подтвердилась гипотеза исследования: в формировании лояльности персонала эффективны мероприятия, направленные на улучшение взаимодействия линейного и административного персонала, формирование представлений о целях и миссии организации, а также на формирование межличностных отношений между сотрудниками.

Подводя итог проделанной работы, можно сделать следующие выводы:

На формирование лояльности персонала организации оказывают влияние не только факторы, характерные для этой организации, но и факторы, имеющие внеорганизационную природу, к которым относятся индивидуально-типологические характеристики, а также особенности семейных и дружеских отношений сотрудника.

Нематериальные факторы имеют большое значение для формирования лояльности персонала организации, а в ряде случаев они играют решающую роль в принятии решения об увольнении или же продолжении работы. Сюда относится нематериальное стимулирование, межличностные отношения в коллективе и т. д.

Учет данных факторов, верный выбор приоритетов в работе с ними позволяют использовать рационально человеческие ресурсы организации, повышая за счёт грамотного управления персоналом эффективность выполнения производственных и коммерческих задач, стоящих перед коллективом.

Лояльность персонала компании является важнейшим прикладным направлением работы. Высокий уровень лояльности персонала обеспечивает клиентоориентированность сотрудников.

Лояльность персонала компании обеспечивается комплексом мер, которые могут быть направлены на социальную поддержку сотрудников и членов их



семей, а также которые могут быть выражены в форме нематериального стимулирования (создание кружков, обществ и пр.).

Лояльность персонала организации зависит от ее организационной культуры, особенности которой формируют лояльность у различных категорий сотрудников на разном уровне, или же могут вызывать демотивацию и снижение лояльности.

АО "Гулливвер" - это торговая компания, занимающаяся оптово-розничной торговлей, включающая супермаркеты, отличающиеся, прежде всего, концепцией атмосферы торгового зала и уровня обслуживания покупателей.

Основными видами деятельности АО «Гулливвер» являются:

- розничная торговля продуктами питания и товарами народного потребления;
- исследование конъюнктуры рынка;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Персонал розничного магазина торговой сети АО «Гулливвер» отличается по своим возрастным характеристикам, а также по уровню образования, имеет место специфика, связанная с распределением должностей между сотрудниками, имеющими различное образование – наиболее низкий уровень образования (среднее полное общее) имеют сотрудники, выполняющие наиболее тяжелую работу, а именно работу грузчиков, в то время как работу, связанную с денежными средствами, выкладкой товаров, их хранением и учетом выполняют сотрудники с высшим профессиональным, неоконченным высшим профессиональным и средним специальным образованием.

Руководство компании ставило целью снижение оттока персонала и реализовывало ряд стимулирующих мер, которые отток персонала снизили к 2019 году, что свидетельствует о том, что лояльность персонала была повышена при помощи прямого материального стимулирования сотрудников. Данная проблема является значимой для торговой сети АО «Гулливвер».

Была выявлена группа факторов, вызывающих наибольшую неудовлетворенность, которые могут приводить к возникновению нелояльности у персонала по отношению к организации. К ним относятся:

- Размер заработной платы
- Условия труда
- Содержание труда
- Организация труда

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Амстронг. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 848 с.
2. Балашов, А.П. Методические аспекты анализа организационной культуры / А.П. Балашова, А.В. Непомнящий // Сибирская финансовая школа. - 2011,- №6. - С. 119-124.
3. Бараненко, С.П. Организационная культура как фактор стратегической устойчивости предприятия / С.П. Бараненко. - М.: Российская Академия предпринимательства, 2014. - 224 с.
4. Берлизева, Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала / Я.В. Берлизева // Вестник КемГУ. - 2015. - №4-2(56). - С. 174-178.
5. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С. В. Василенко. - 2-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 137 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5е изд. стереотипн. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. - 576 с.
7. Годовой отчет ОАО «Хлебпром» за 2011 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hlebprom.ru/rus/about/investoram/godothet/>
8. Годовой отчет ОАО «Хлебпром» за 2013 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hlebprom.ru/rus/about/investoram/godothet/>
9. Грошев, И.В. Организационная культура: учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с.
10. Дейнека, О.С. Экономическая психология / О.С. Дейнека. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. - 160 с.
11. Демография // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/main/rosstat/ru/statistics/population/demo graphy/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/main/rosstat/ru/statistics/population/demo%20graphy/#)

12. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А. П. Добровинский. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. - 416 с.

13. Долженко, Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р.А. Долженко // Вестник АГАУ. — 2014. — №9(119). - С. 157-162.

14. Доминьяк, В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис...канд. психол. наук / В.Д. Доминьяк. - СПб. 2006. - 282 с.

15. Ермолов, Е.Ю. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» / Е.Ю. Ермолов // Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. - 2012. - № 9 (113). -С.78-85.

16. Занятость и безработица в Российской Федерации в сентябре 2014 года // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d04/216.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/216.htm)

17. Ильясов, Р. Нематериальные методы мотивации. Корпоративная культура как метод мотивации / Р. Ильясов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru/nematerialnye-metody-motivacii-personala-korporativnai-a-kultura-kak-metod-motivacii>

18. Инвестиции в здоровье: готовы ли корпорации тратить на фитнес или платную медицину для своих сотрудников // Всероссийский центр изучения общественного мнения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114153>

19. Информация о ситуации в отношении граждан лишившихся работы в период 2014-2019 годов // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.fms.gov.ru/about/statistics/info>

20. Калабин, А. Наш человек - не наш человек / А. Калабин // Отдел кадров. - 2004. - №4. - С. 2-5.

21. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, К. Куин; пер. с англ, под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. - 320 с.

22. Как работают в Danone [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.danone.ru/media/smi-o-nas/news/kak-rabotaj-ut-v-danone.html?tx\\_news\\_piircontrollerl=News&tx\\_news\\_piiractionl=detail&cHash=89f42a148839dd0e404240304088c575](http://www.danone.ru/media/smi-o-nas/news/kak-rabotaj-ut-v-danone.html?tx_news_piircontrollerl=News&tx_news_piiractionl=detail&cHash=89f42a148839dd0e404240304088c575)

23. Ковалева, А.И. Организационная культура производственных предприятий: монография / И.И. Ковалева, М.А. Колмыкова. - М.: Изд-во Моек, туманит, у-та, 2011. - 138 с.

24. Компания Mars [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mars.com/cis/ru/press-center/press-list/news-releases.aspx?id=5523&siteid=127>

25. Кондитерские изделия. Чай, кофе, какао [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.my-ki.ru/articles.php?n=6&c=47&a=7605&l=1>

26. Кулик, И.В. Организационная культура международных компаний / И.В. Кулик, М. Чжан // Ученые заметки ТОГУ. - 2014. - Т.5. - №4. - С. 191-198.

27. Макаров, С.Л. Управление организационной культурой крупных промышленных предприятий на этапе внедрения инноваций / С.Л. Макаров // Вестник Волгоградского института бизнеса. Бизнес. Образование. Право. - 2013. - №1(22). - С. 161-165.

28. Наука и инновации // Федеральная служба государственной статистики

[Электронный ресурс]. - Режим доступа:

[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science-and-innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science-and-innovations/science/#)

29. Организационная культура: учебное пособие / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова; под ред. М.Н. Кулапова. - М.: КНОРУС, 2013. - 272 с.

31. Обзор российского рынка продовольственных товаров// Russian food.drinks market magazine. - 2014. - №1 [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1923>

32. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2010. - 672 с.

33. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура: учебник / Персикова Т.Н. - М.: Логос, 2012. - 288 с.

34. Полосухина, М.В. Построения алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента / М.В. Полосухина, К.Е. Григорьева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - №12 (48). 2017 - С. 69.

36. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебное пособие / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. -СПб.: Речь, 2003.-448 с.

39. Слинкова, О.К. Управление лояльностью персонада / О.К. Слинкова, Е.Г. Грудистова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». - 2009. - №21 (154). -С.64-74.

40. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 623 с.

41. Самозанятость персонала и ее отражение на лояльности персонала // Информационно-аналитическое агентство Полит 74.ru [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.polit74.ru/economics/detail.php?ID=43819>

42. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2007. - 624 с.

43. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2011. - 352 с.

44. Староверов, Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса / Д. Староверов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1 /MonthTheme! 118.html?ThemeID=6>
45. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 127 с.
46. То, Т.Ч. Организационная культура как объект исследования / Т.Ч. То // Управление экономикой: методы, модели, технологии: сб. науч. тр. - Уфа: Изд-во ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2014. - С. 236-239.
47. Управление персоналом на производстве: учебник / под ред. Н.И. Шаталовой, А.Г. Галкина. - Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. - 557 с.
48. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
49. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Г.И. Михайлиной. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. - 280 с.
50. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие / В.Г. Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Проспект, 2014. - 72 с.
51. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КИНОРУС, 2013. - 432 с.
52. Фирсова, С.А. Практические аспекты управления развитием лояльности персонала организации / С.А. Фирсова // Творческое наследие А.С. Посникова и современность. - 2014. - №8. - С. 167-168.
53. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. - СПб.: Питер, 2003. - 496 с.
54. Харский, К.В. Лояльность сотрудника - это готовность идти на жертвы ради работы в компании / К. В. Харский // Генеральный директор. - 2013. - №10. - С. 62-64.

55. Шакурова, А.В. Интеграция организационных культур как фактор лояльности персонала / А.В. Шакурова // Вестник ИНГУ им. Н.И. Лобачевского. - № 3. - 2017. - С. 249-255.

56. Шейнин, Э.Я. Корпоративное управление: теория и практика: учебное пособие / Э.Я. Шейнин. - М.: МГЛУ, 2015. - 308 с.

57. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. И. Малкова. - 4-е изд. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.

58. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002. - 336 с.

59. Якимова, З. В. Организационная и корпоративная культура: точки пересечения и специфичные особенности / З.В. Якимова, В.И. Николаева [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://sibac.info/11449>



