

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «САРАТОВДИЗЕЛЬАППАРАТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 443 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Мирошниченко Ярославы Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

Д.И. Милованов

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

Введение. Во введении обусловлена актуальность исследования необходимостью разработки стратегий, которые позволяют не только удерживать сотрудников, но и повышать их вовлеченность и заинтересованность в достижении целей компании.

В современных условиях усиливающейся конкуренции на рынке, быстрого развития технологий и растущей значимости человеческого капитала вопрос формирования лояльности персонала занимает одну из ключевых позиций в управлении организацией. Компании, которые могут создать благоприятные условия не только для профессионального роста, но и для устойчивой эмоциональной привязанности сотрудников, обеспечивают себе значительное конкурентное преимущество. Проблема формирования лояльности персонала становится актуальной для многих организаций, включая такие промышленные предприятия, как ООО «Саратовдизельаппарат».

Лояльные сотрудники отличаются высокой степенью продуктивности, устойчивостью к стрессам и стабильностью профессиональной деятельности, что особенно важно для промышленных предприятий. При этом уровень лояльности работников напрямую влияет на эффективность управления человеческими ресурсами, производительность труда и, в конечном итоге, на финансовые и стратегические результаты организации. В условиях производственных компаний, таких как ООО «Саратовдизельаппарат», лояльный персонал является ключевым фактором повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития.

Целью данной работы является изучение процессов формирования лояльности персонала, на примере ООО «Саратовдизельаппарат» и разработка практических рекомендаций по её повышению.

Для достижения поставленной цели в работе выделены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты понятия «лояльность персонала», а также подходы и инструменты её формирования.

2. Рассмотреть особенности ООО «Саратовдизельаппарат» как организации, охарактеризовать ее деятельность
3. Выявить основные факторы, влияющие на уровень лояльности сотрудников предприятия.
4. Разработать рекомендации по улучшению механизмов формирования лояльности персонала в организации.

Объектом исследования выступает формирование лояльности персонала организации, на примере ООО «Саратовдизельаппарат».

Предмет исследования — процессы и механизмы формирования лояльности персонала в данной организации.

Для достижения цели и решения задач работы использована комплексная методология исследования, включающая:

- теоретический анализ научных исследований и литературных источников по вопросам формирования и поддержки лояльности персонала;
- эмпирические методы, такие как анкетирование и интервьюирование сотрудников предприятия;
- методы количественного и качественного анализа полученных данных, включая статистическую обработку.

Применяемый подход позволяет изучить специфику управления персоналом в ООО «Саратовдизельаппарат» и определить недостатки в существующей системе формирования лояльности.

Предложенные рекомендации должны помочь не только в повышении уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда и их вовлеченности в деятельность организации, но также в укреплении корпоративной культуры, снижении текучести кадров и формировании положительного имиджа работодателя.

Работа структурирована следующим образом: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Основное содержание работы. В первой главе рассматриваются теоретические основы формирования лояльности персонала, включая её сущность, виды, факторы, влияющие на её развитие, а также эффективные инструменты управления в этой области.

В современных условиях динамично развивающейся бизнес-среды и растущей конкуренции за таланты, формирование лояльности персонала становится одной из ключевых задач для организаций.

Понятие лояльности персонала происходит от французского *loyal*, что означает «верный». В более общем смысле означает следующее: «корректно, благожелательно, либо благоприятно относящийся к чему, кому либо»

Понятие лояльности персонала многогранно и включает в себя эмоциональную привязанность к организации, идентификацию с ее миссией и целями, желание оставаться ее частью в долгосрочной перспективе. Лояльные сотрудники демонстрируют высокий уровень вовлеченности в работу, мотивированы на достижение результатов и готовы прикладывать дополнительные усилия, когда это необходимо.

Формирование лояльности персонала - это комплексный процесс, направленный на создание таких условий и отношений между работодателем и сотрудниками, которые способствуют развитию приверженности, доверия и удовлетворенности работой. Он включает в себя набор управленческих практик, политик и инициатив в области управления человеческими ресурсами, призванных повысить эмоциональную связь сотрудников с компанией.

В научной литературе и практике управления человеческими ресурсами выделяют несколько основных видов лояльности персонала: аффективная, поведенческая и нормативная. Аффективный вид лояльности появляется у работников, которые комфортно и уверенно чувствуют себя в дружелюбном коллективе. Поведенческий вид лояльности формируется у персонала, которые долгое время работают в данной организации и боятся сменить место работы.

Нормативный вид лояльности обычно проявляется у сотрудников, которых что-то удерживает на предприятии: чувство долга, мнение коллег, привычка и др.

Это не единственное деление лояльности по критериям. Можно разбить лояльность сотрудников и на другие группы. Согласно характеристике типов лояльности по Т.О. Соломанидиной, выделяют следующие группы: имитационная, потенциальная, мотивированная, стандартная лояльность и лояльность на уровне ценностей и убеждений.

Важно отметить, что в реальности различные виды лояльности часто сочетаются и взаимодействуют между собой. Для организации наибольшую ценность представляет аффективная лояльность, основанная на позитивной мотивации и совпадении интересов работника и работодателя.

Формирование лояльности персонала - процесс многофакторный, на который оказывают влияние различные организационные, социально-психологические и индивидуальные переменные. Условно эти факторы можно разделить на внутренние и внешние по отношению к организации.

К ключевым внутренним факторам относится корпоративная культура - ценности, нормы, правила и традиции, определяющие "личность" организации и регулирующие поведение сотрудников. Сильная, здоровая корпоративная культура, основанная на доверии, уважении и поддержке, способствует эмоциональной привязанности и идентификации работников со своей компанией. Исходя из выше изложенного можно сделать вывод о том, что в тех компаниях, где высока лояльность сотрудников, достаточно высоки и финансовые результаты деятельности организации в целом. Ключом к удержанию текучести и лояльности персонала, а так же росту прибыли компании служит управление процессом формирования лояльности.

Таким образом, регулярная диагностика и анализ выраженности этих факторов позволяет организации выявлять "провалы" в работе с персоналом и своевременно принимать меры по формированию лояльности. Лояльность персонала – важный критерий кадровой стабильности организации.

Вторая глава посвящена проведению анализа состояния формирования лояльности (на примере ООО «Саратовдизельаппарат»)

На сегодняшний день ООО "Саратовдизельаппарат" — один из ведущих российских разработчиков и производителей пневмо-гидравлического оборудования и компонентов гидросистем для предприятий военно-промышленного комплекса, автомобильной промышленности и сельскохозяйственного машиностроения России и СНГ.

Богатая история и опыт компании способствуют её конкурентоспособности. Ключевую роль в формировании лояльности сотрудников играет структура персонала. Преобладание работников в возрасте 31-55 лет может быть как преимуществом, так и уязвимостью, требующей внимания к их профессиональному развитию. Низкое представительство молодежи подчеркивает необходимость привлечения молодых специалистов для будущего роста и инноваций. Устойчивость численности персонала свидетельствует о стремлении сохранять кадры, что открывает возможности для повышения лояльности и вклада каждого сотрудника. Для укрепления лояльности и позитивной корпоративной культуры компании необходимо учитывать потребности разных возрастных групп, работать с молодежью и разрабатывать стратегии для повышения удовлетворенности сотрудников, что приведет к улучшению производительности и стабильности в долгосрочной перспективе.

Чистая прибыль в 2022 году составила 7,3 млн руб., что является положительным результатом по сравнению с убытком в 16,9 млн руб. в 2021 году. Однако в 2023 году чистая прибыль снова стала отрицательной и составила -14,8 млн руб. Это негативная динамика, которая требует внимания со стороны руководства для улучшения финансовой устойчивости и разработки новой стратегии управления.

Для успешного функционирования и развития ООО «Саратовдизельаппарат» важно не только поддерживать существующие традиции, но и активно развивать положительные аспекты своей корпоративной

культуры, которая отражает элементы традиционной и иерархической корпоративной культуры, устраняя барьеры для инноваций и укрепляя внутренние связи, что в итоге будет способствовать формированию лояльности сотрудников и, как следствие, конкурентоспособности организации на рынке.

Кадровая политика ООО "Саратовдизельаппарат" носит комплексный характер и направлена на эффективное использование человеческих ресурсов в интересах предприятия и самих работников. Создаются необходимые условия для профессиональной самореализации и развития лояльности персонала.

В основе стратегии управления персоналом лежат следующие принципы:

1. Обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, подбор и расстановка персонала в соответствии с уровнем компетенций и потребностями производства.

2. Создание условий для профессионального роста и развития сотрудников, реализация программ обучения и повышения квалификации.

3. Формирование положительного социально-психологического климата, развитие корпоративной культуры и командного духа.

4. Обеспечение достойного уровня оплаты труда и социальной защищенности работников, соблюдение их прав и гарантий.

5. Поддержание лояльности персонала за счет реализации программ мотивации и вовлечения сотрудников в процесс управления.

В целом анализ управления лояльностью персонала ООО «Саратовдизельаппарат» выявил типичные проблемы, связанные с низкой лояльностью персонала, такие как:

– Высокая конфликтность в коллективе может возникать по различным причинам, включая личные разногласия, конкуренцию за ресурсы или позиции, а также из-за нечетко определенных ролей и обязанностей. Высокий уровень конфликтности негативно сказывается на рабочей атмосфере, снижает продуктивность и может привести к текучести кадров.

– Повышение требований к производительности труда при слабом информировании сотрудников, когда требования к производительности

возрастают без должного информирования сотрудников о причинах и целях таких изменений, это может вызвать стресс и недовольство. Сотрудники могут чувствовать себя перегруженными и недооцененными, что снижает их мотивацию и лояльность.

– Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников, отсутствие четких перспектив карьерного роста может привести к снижению мотивации и заинтересованности сотрудников в долгосрочной работе. Сотрудники, не видящие возможностей для развития и продвижения, могут начать искать такие возможности в других организациях.

– Противоречия в отношениях между сотрудниками и руководством (отсутствие своевременной коммуникации), недостаток коммуникации между руководством и сотрудниками может привести к недопониманию, недоверию и возникновению конфликтов. Сотрудники могут чувствовать себя исключенными из процесса принятия решений, что снижает их вовлеченность и лояльность.

Эти недостатки акцентируют внимание на значимости всестороннего подхода к устранению проблем, связанных с формированием лояльности сотрудников. Они также подчеркивают необходимость активного вовлечения руководства в процесс формирования позитивной и поддерживающей рабочей атмосферы. Такой подход требует от руководителей не только понимания существующих проблем, но и готовности внедрять эффективные стратегии и инициативы, направленные на улучшение условий труда и укрепление доверия между сотрудниками и руководством.

В третьей главе приведены направления совершенствования формирования лояльности сотрудников (на примере ООО «Саратовдизельаппарат»)

На основе анализа состояния формирования лояльности сотрудников в ООО «Саратовдизельаппарат», проведенного во второй главе, можно предложить ряд мер и мероприятий, направленных на укрепление приверженности персонала и улучшение кадровой ситуации в компании.

Одним из ключевых инструментов для формирования лояльности сотрудников является матрица компетенций. Эффективное использование матрицы компетенций не только способствует развитию персонала, но и повышает общую эффективность компании, позволит повысить прозрачность кадровых процессов, даст сотрудникам ориентиры для саморазвития и карьерного продвижения, что напрямую отразится на их лояльности к компании. Матрица должна стать основой для регулярной оценки персонала, формирования кадрового резерва и планирования обучения.

В контексте ООО «Саратовдизельаппарат» одним из главных направлений формирования лояльности является развитие организационной культуры. Предложены мероприятия по формированию лояльности сотрудников, такие как: разработка книги новичка, организация конкурсов профессионального мастерства, создание системы подачи рационализаторских предложений, проведение различных корпоративных мероприятий и внедрение матрицы компетенций, окажет положительное влияние на общую атмосферу в организации. Эти инициативы помогут новым сотрудникам быстрее адаптироваться и интегрироваться в коллектив, предоставляя им необходимые знания и поддержку. Организация конкурсов профессионального мастерства будет стимулировать сотрудников к развитию своих навыков и повышению квалификации, что, в свою очередь, способствует росту профессионализма в организации. Создание системы подачи рационализаторских предложений позволит сотрудникам активно участвовать в улучшении рабочих процессов, внося свои идеи и предложения, что повысит их вовлеченность и удовлетворенность работой. Проведение различных корпоративных мероприятий укрепит командный дух и создаст благоприятные условия для неформального общения, что поможет сотрудникам реализовать свой потенциал и повысить уровень лояльности к организации. Внедрение матрицы компетенций станет важным инструментом для оценки и развития профессиональных навыков сотрудников, обеспечивая целенаправленный подход к их обучению и карьерному росту.

Представленные выше меры по повышению лояльности персонала требуют определенных инвестиций со стороны предприятия. Чтобы обосновать целесообразность их реализации, необходимо оценить потенциальный экономический эффект. Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Саратовдизельаппарат» необходимо учесть как затраты на их реализацию, так и ожидаемые выгоды от их внедрения. В данной ситуации мы сосредоточим внимание на финансовых затратах, чтобы выяснить общую сумму расходов на предложенные мероприятия.

Общие затраты на каждое из мероприятий будут следующие:

1. Затраты на разработку и оформление книги новичка составляют 50 тысяч.

В эту сумму входит: работа дизайнера, редактирование и корректура текста профессиональным редактором, печать экземпляров.

2. Внедрение матрицы компетенций предполагает затраты на обучение в размере 400 тысяч рублей в год.

В эту сумму входит: разработка плана обучения, который должен быть структурированным и включать как теоретические, так и практические занятия. Можно рассмотреть разные форматы — тренинги, курсы, семинары.

3. Организация конкурсов потребует 100 тысяч рублей в год.

В эту сумму входит: материалы для проведения (бланки, ручки, призы или сувениры для участников), промо-материалы.

4. Корпоративные мероприятия обойдутся в 500 тысяч рублей в год.

В эту сумму входит: организация корпоративов, тимбилдингов, праздников, развлекательные программы, медийное сопровождение, сувениры.

5. Волонтерские проекты потребуют 30 тысяч рублей в год.

В эту сумму входит: инвентарь, промо-материалы.

Следовательно, суммарные затраты на внедрение предложенных мероприятий составляют 1 080 000 рублей.

Экономическая эффективность = $(-14\ 800\ 000) - 1\ 080\ 000 / 1\ 080\ 000$;

Вычисляем: $(-15\ 880\ 000) / 1\ 080\ 000 \approx (-14,7)$ р.;

Экономическая эффективность приблизительно равна (-14,7) р.

Это отрицательное значение указывает на то, что экономическая эффективность мероприятий не только не оправдывает затраты, но и свидетельствует о значительных убытках. Отрицательное значение, равное примерно -14,7, подразумевает, что на каждую единицу рубля, потраченную на реализацию мероприятий, организация потеряет порядка 14,7 рублей.

Таким образом, предлагаемые меры не только не принесут ожидаемой прибыли, но, скорее всего, вызовут дополнительные финансовые проблемы. Важно отметить, что показатели отрицательной эффективности могут стать сигналом для пересмотра предложенных мероприятий, стратегии и целесообразности реализации в текущих условиях. Возможно, стоит провести анализ альтернативных решений, оценить риски и потенциальные выгоды, чтобы улучшить финансовые результаты и избежать значительных потерь в будущем.

В конечном итоге данный расчет подчеркивает, что в текущих экономических условиях руководству предприятия нужно разработать стратегию на увеличение чистой прибыли, необходимо исполнять тщательную проверку и проработку всех этапов реализации проектов, чтобы достичь стабильного экономического роста и избежать негативных последствий.

Заключение. В заключении представлены основные выводы и результаты исследования, а также оценены перспективы внедрения предложенных рекомендаций.

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 организации, поскольку

приверженность сотрудников непосредственно влияет на эффективность ее деятельности.

Объектом выпускной квалификационной работы выступил ООО «Саратовдизельаппарат» промышленное предприятие, расположенное в городе Саратов, который ведёт свою деятельность с 1933 года.

Ключевую роль в формировании лояльности сотрудников играет структура персонала. Преобладание работников в возрасте 31-55 лет может быть как преимуществом, так и уязвимостью, требующей внимания к их профессиональному развитию. Низкое представительство молодежи подчеркивает необходимость привлечения молодых специалистов для будущего роста и инноваций. Устойчивость численности персонала свидетельствует о стремлении сохранять кадры, что открывает возможности для повышения лояльности и вклада каждого сотрудника. Для укрепления лояльности и позитивной корпоративной культуры компании необходимо учитывать потребности разных возрастных групп, работать с молодежью и разрабатывать стратегии для повышения удовлетворенности сотрудников, что приведет к улучшению производительности и стабильности в долгосрочной перспективе.

Чистая прибыль в 2022 году составила 7,3 млн руб., что является положительным результатом по сравнению с убытком в 16,9 млн руб. в 2021 году. Однако в 2023 году чистая прибыль снова стала отрицательной и составила -14,8 млн руб. Это негативная динамика, которая требует внимания со стороны руководства для улучшения финансовой устойчивости и разработки новой стратегии управления.

Кадровая политика ООО «Саратовдизельаппарат» носит комплексный характер и направлена на эффективное использование человеческих ресурсов в интересах предприятия и самих работников. Выявленные недостатки акцентируют внимание на значимости всестороннего подхода к устранению проблем, связанных с формированием лояльности сотрудников. Они также подчеркивают необходимость активного вовлечения руководства в процесс формирования позитивной и поддерживающей рабочей атмосферы.

Так же были предложены мероприятия по формированию лояльности сотрудников, такие как: разработка книги новичка, организация конкурсов профессионального мастерства, создание системы подачи рационализаторских предложений, проведение различных корпоративных мероприятий и внедрение матрицы компетенций, окажет положительное влияние на общую атмосферу в организации. Эти инициативы помогут новым сотрудникам быстрее адаптироваться и интегрироваться в коллектив, предоставляя им необходимые знания и поддержку.

Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий подчеркивает, что в текущих экономических условиях руководству предприятия нужно разработать стратегию на увеличение чистой прибыли, необходимо исполнять тщательную проверку и проработку всех этапов реализации проектов, чтобы достичь стабильного экономического роста и избежать негативных последствий.

Особая значимость работы заключается в том, что формирование лояльности персонала рассматривается не просто как абстрактное понятие, а как инструмент достижения стратегических целей организации и повышения её конкурентоспособности. Это особенно важно в рамках текущей экономической ситуации, которая требует от организаций высокой гибкости, способности адаптироваться к изменениям внешней среды и максимальной эффективности использования внутренних ресурсов, включая человеческий капитал.