МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Менеджмент и государственное управление»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Формирование модели управления лояльностью персонала на промышленном предприятии (на примере АО «Пензадизельмаш»)»

Студент	12.06.2024 (подпись, дата)	Чигрова С. Д. (фамилия, инициалы)
Руководитель	12.06.2024 (подпись, дата)	Щанина Е. В. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	22.06.2024 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, №8)

Заведующий кафедрой _____ Гамидуллаева Л. А.
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от_____№_____)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **5**

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА **8**

1.1 Понятие, сущность и значение лояльности персонала организации 8

1.2 Методы управления лояльностью персонала 21

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА в АО «ПЕНЗАДИЗЕЛЬМАШ» **32**

2.1 Характеристика деятельности и кадрового потенциала АО «Пензадизельмаш» 32

2.2 Изучение системы управления лояльности персонала АО «Пензадизельмаш» и разработка её модели 40

ЗАКЛЮЧЕНИЕ **56**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ **58**

ПРИЛОЖЕНИЯ **63**

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях эффективное функционирование организации зависит от качества человеческого капитала и настроя персонала. Сотрудники, преданные своей компании, демонстрируют большее стремление к достижению общих целей, что отражается на общей эффективности и конкурентоспособности предприятия. Их преданность проявляется в различных аспектах – от готовности оставаться с компанией в сложные времена до инициативности в улучшении производственных процессов и снижении издержек.

Одним из главных преимуществ лояльного персонала является снижение текучести кадров. Высокая текучесть приводит к значительным затратам на подбор, обучение и адаптацию новых сотрудников. Лояльные работники, дольше остающиеся на своем месте, не только уменьшают эти расходы, но и становятся носителями корпоративной культуры и опыта, что особенно важно для сложных и долгосрочных производственных проектов. Наличие стабильного и преданного коллектива позволяет создать более устойчивую производственную среду и поддерживать высокие стандарты качества продукции.

Актуальность темы исследования заключается в том, что сотрудники с высоким уровнем лояльности к своей организации обладают большей сознательностью, работоспособностью, они показывают большую эффективность и производительность своего труда. Повышение лояльности персонала в организации актуально всегда так как, лояльность проявляется в чувстве гордости у сотрудника за компанию, а это в свою очередь, проявляется в желании улучшать качество своей работы, способствовать осуществлению поставленных перед ней целей, соответствовать её принципам.

Тема лояльного отношения сотрудников к работодателю все чаще появляется в исследовательском поле многих ученных Базарова Т. Ю. [2],

Виханского О. С. [4], Герчиковой И. Н. [6], Доминяка В. [10], Егоршина А. П. [11], Ивановой Н. Е. [13], Кибанова А. Я. [15], Оскиноида К. Э. [20] и др.

Один из ведущих отечественных исследователей Харский К. В. рассматривая проблему лояльности выделил нескольких ее уровней, таких как нулевой уровень; уровень внешних атрибутов; поступков; убеждений; идентичности [39].

Марченко Н. В. рассматривал основы формирования лояльности персонала как фактор повышения конкурентоспособности, он считает, что в свою очередь, успешное функционирование и конкурентоспособность организации во многом зависят от заинтересованности работников в эффективной деятельности и уровня их лояльности компании [19].

Факторы влияющие на уровень лояльности представлены в работах Максимаш А. Н. – это факторы, связанные с объективными условиями труда в данной организации и на данном рабочем месте; факторы, вытекающие из представлений и установок руководства, относительно человеческих ресурсов; личностных особенностей сотрудников [18].

Объектом исследования является – АО «Пензадизельмаш».

Предметом исследования – лояльность сотрудников в АО «Пензадизельмаш».

Цель работы – исследовать лояльность персонала АО «Пензадизельмаш» и разработать модель её управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1.изучить понятие, сущность и значение лояльности персонала организации;

2. рассмотреть методы управления лояльностью персонала;

3.охарактеризовать деятельность и кадровый потенциал АО «Пензадизельмаш»;

4.изучить систему управления лояльности персонала АО «Пензадизельмаш» и разработать её модель.

Основными методами достижения поставленной цели и задач стали теоретико-методологический анализ научной литературы, монографий, статей, электронных ресурсов по вопросам, затрагивающим проблемы лояльности персонала, наблюдение, интервьюирование сотрудников.

Практическая значимость работы заключается в разработке модели управления лояльностью персонала, которая может использоваться в работе промышленного предприятия.

Структура работы определена задачами и целями исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие, сущность и значение лояльности персонала организации

Высокий уровень лояльности персонала не только создает наиболее благоприятную атмосферу в коллективе, но и значительно влияет на экономические показатели бизнеса. Кроме того, лояльный персонал является основой кадровой безопасности организации

Сущность лояльности персонала заключается в том, что, когда сотрудники чувствуют привязанность и преданность своей компании, они более мотивированы и трудолюбивы. Они склонны работать усердно, выполнять свои обязанности и проявлять инициативу. Значение лояльности персонала для организации включает в себя несколько аспектов [8, с. 60].

Во-первых, лояльные сотрудники обладают высоким уровнем продуктивности и эффективности, что способствует достижению бизнес-целей организации.

Во-вторых, лояльность сотрудников уменьшает текучесть персонала, снижая затраты на новый набор и обучение сотрудников.

В-третьих, лояльные сотрудники способствуют развитию положительного имиджа организации, как работодателя [8, с. 60].

Анализ ниже представленных источников показывает, что к самому понятию «лояльность» существует несколько подходов. В. И. Сосков пишет, что лояльность персонала — это некоторая его характеристика, которая определяется его приверженностью к одной организации и ее целям, такие сотрудники открыты в своих намерениях для организации. Такой персонал уважает своих коллег и руководство, соблюдает предписанные ему нормы и правила [30, с. 54].

По мнению Н. Е. Ивановой лояльность персонала – это феномен, характеризующий доброжелательные, уважительные взаимоотношения сотрудника с внутренней и внешней средой организации, определяющий степень принятия и одобрения целей, задач, мотивов организации, а также стремление соблюдать предписанные нормы и правила внутри фирмы [13].

В частности, И. Н. Герчикова определяет лояльность (вовлеченность) сотрудников как степень совпадения их ценностей с ценностями организации. [6, с. 77].

В. И. Доминяк выделяет аспекты значения лояльности персонала, которые представлены на рисунке 1:

Рисунок 1 - Аспекты, значения лояльности персонала на основе анализа её определений

Источник Доминяк, В. И. Организационная лояльность [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://dominiak.ru/publ/ publ15.html

А. Я. Кибанов рассмотрел несколько аспектов лояльного поведения. К ним относятся такие качества сотрудника, как добросовестность и ответственность, исполнение принятых норм, нацеленность на действия, которые приносят выгоду для организации [15, с. 58].

На основе проведённого анализа можно сказать, что сущность лояльности персонала проявляется в ощущении принадлежности сотрудника организации к команде, а также в состоянии готовности и желания вкладывать свои усилия и таланты в развитие и рост организации. Когда сотрудники ощущают, что их вклад и усилия ценятся и востребованы, они чувствуют себя важной и необходимой частью организации, что стимулирует их работать наилучшим образом.

При изучении лояльности персонала важно выделить несколько уровней лояльности персонала. Уровни лояльности персонала играют важную роль в успешном функционировании организации. Они включают в себя как формальную принадлежность и соблюдение правил, так и глубокую приверженность убеждениям и ценностям компании. Понимание уровней лояльности сотрудников и применение соответствующих стратегий мотивации помогает организациям удерживать ценных сотрудников, повышать производительность и добиваться успеха на рынке. Практическое значение при изучении лояльности сотрудников в организации для последующего построения прогнозов и разработки мероприятий по повышению лояльности имеет классификация уровней лояльности, предложенная К. В. Харским, отечественным экспертом в вопросах лояльности персонала. Его классификация содержит пять уровней лояльности и два вида нелояльности.

В шкале К. В. Харского есть две категории: лояльность и нелояльность. Для лояльности свойственно пять уровней: нулевой; внешних атрибутов; поступков; убеждений; идентичности. Нелояльность характеризуется скрытой и демонстративной нелояльностью (см. рисунок 2) [38, с. 77].

Очевидно, что чем выше лояльность сотрудника, чем в большей степени она выражена, тем надежнее для организации сотрудник, для которого она характерна, и, наоборот [38, с. 77].

На шкале есть нулевая отметка. Она обозначает так называемую нулевую лояльность, которая представляет собой особую категорию и не

относится к нелояльности. Нулевая лояльность может быть характерная для постороннего по отношению к организации человека. Ниже нулевой отметки представлена нелояльность. Она имеет демонстративную и скрытую форму.

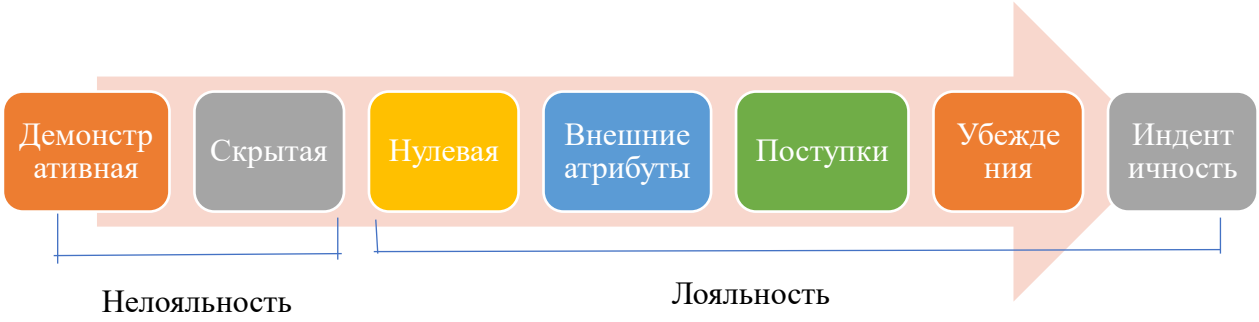


Рисунок 2 - Уровни лояльности по К. В. Харскому

Источник: Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. - М. [и др.]: Питер, 2019 – С. 56.

Демонстративная нелояльность персонала проявляется во лжи сотрудников, публичном высмеивании и умалении организационных ценностей, пренебрежение установленными договоренностями, потребительском отношении к организации.

Латентную (скрытую) форму нелояльности достаточно сложно выявить, так как она обычно сопровождается беспрекословным выполнением сотрудниками своих профессиональных функций, которые осуществляются на основе страха наказания. Скрытая нелояльность часто сопровождается высокой текучестью кадров в организации [38, с.77].

Первой степенью лояльности персонала, является лояльность на уровне внешних атрибутов, подчеркивающих принадлежность работника конкретной компании или бренду. Такая лояльность обычно имеет формальный материальный характер, на основе чего может быть спрогнозировано возможное поведение человека. Внешне проявляющаяся лояльность (бейдж; форма; профессиональные аксессуары и средства труда; логотип; товарный знак) не гарантирует верность сотрудника своей компании. Второй степенью проявления приверженности сотрудников своей организации выступают

конкретные поступки, демонстрация поведения, в рамках существующих организационных норм, регламентов или традиций.

Третья степень лояльности персонала находится на уровне убеждений, что предполагает абсолютное принятие организационных принципов, приоритетов и целей. Устойчивость этого уровня лояльности достаточно высока. Внешние поведение и соблюдение организационных правил сменяется истинной открытой приверженностью. Это высший уровень лояльности, который может быть достигнут большинством сотрудников [38, с. 78].

Лояльность сотрудников на уровне убеждений — это желательная ситуация для организации, так как сотрудники, имеющие данный уровень лояльности, проявляют профессиональные стремления, критичны к несоблюдению правил другими работниками. Такой персонал может выступать инициатором организационных инноваций, отстаивая свою точку зрения.

Высшая степень лояльности — это лояльность на уровне идентичности. Такая приверженность предполагает то, что сотрудники не просто не разделяют себя и организацию, а скорее отождествляют себя с ней. Лояльность этого уровня не связана с получаемым доходом или мнением окружающих. Она носит некий абсолютный, само собой разумеющихся характер [38, с. 78].

Высокий уровень лояльности персонала открывает множество преимуществ для компании. Среди них следующие:

– снижение издержек организации;

– повышение качества всех бизнес-процессов;

– повышение имиджа компании на рынке;

– здоровая социально-психологическая атмосфера в коллективе;

– снижение риска утечки информации и нарушения организационной конфиденциальности [25, с. 17].

Обязательными характеристиками лояльности персонала являются:

– честность и информационная прозрачность по отношению к организации;

– разделение и принятие организационных убеждений и ценностей;

– переживание за проблемы и трудности компании;

– публичная демонстрация лояльности, доброжелательное отношение;

– готовность идти на определенные жертвы для пользы организации;

– чувство гордости за успехи организации, ощущение причастности;

– стремление наилучшим образом выполнять профессиональные функции [25, с. 17].

«Пирамида лояльности» включает три уровня, каждый из которых представлен совокупностью определенных составляющих лояльности, которые, в свою очередь, состоят из соответствующего набора элементов, в частности: (рисунок 3).

Рисунок 3 – «Пирамида лояльности» персонала

Источник: Артемова, Е. И. Лояльность персонала как элемент глобальной системы менеджмента организации / Е. И. Артемова, М. А. Нестеренко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 39(1). – С. 19.

– низший уровень лояльности: представлен базисной составляющей (удовлетворенность трудом);

– средний уровень лояльности: представлен совокупностью рациональной (благонадежность) и поведенческой (вовлеченность в трудовой процесс) составляющих;

– высший уровень лояльности: представлен эмоциональной составляющей (приверженность, организационное гражданство) [1, с. 19].

Максимаш А. Н. считает, что лояльность персонала зависит от целого ряда факторов, подразделяющихся на три группы:

– факторов, связанных с объективными условиями труда в данной организации и на данном рабочем месте;

– вытекающих из представлений и установок руководства относительно человеческих ресурсов;

– личностных особенностей сотрудников [18, с. 58].

Анализ и систематизация источников позволяют разделить все факторы лояльности персонала на три основные группы: организационные, персональные и внеорганизационные.

Громова, Н. В. выделяет три основных фактора, которые формируют лояльность сотрудников. К ним относятся:

1. Материальное стимулирование. Данный фактор оказывает влияние только тогда, когда работник понимает, что за дополнительные действия он получает дополнительную премию;

2. Принцип обратной связи, когда работники с разных уровней имеют возможность высказать руководству свое мнение по эффективности их работы и общей политике, культуре компании, возможно, даже дать рекомендации по улучшению;

3. Нематериальное стимулирование. В данном случае речь идет о социальном пакете, тренингах, корпоративных праздниках. Также речь идет об индивидуальном вознаграждении работника за старания [8, с. 62].

Изучение HR-опыта предприятий, успешных в исследуемой нами области, позволило выделить следующие основные факторы развития лояльности персонала. Понимание потребностей и ожиданий сотрудников, регулярная обратная связь и участие руководства в жизни коллектива играют решающую роль в создании доверительных отношений между администрацией и работниками. Попытка всесторонне учитывать мнения и

предложения сотрудников делает компанию более гибкой и приспосабливаемой к изменениям, что в свою очередь повышает лояльность персонала. На рисунке 4 представлены факторы развития лояльности персонала.

Рисунок 4 - Факторы развития лояльности персонала

Источник: Тарасова, В. В. Роль оценки лояльности в системе управления персоналом компании / В. В. Тарасова. // Молодой ученый. – 2022. – № 29 (424). – С. 95.

Для того чтобы определить степень влияния того или иного фактора на уровень лояльности персонала, оценить, что наиболее привлекательно для сотрудников, что является тем самым «крючком» для удержания ценных сотрудников, необходима разработка системы оценки уровня лояльности [32, с. 95].

Оценка лояльности персонала — это процесс анализа и измерения уровня преданности сотрудников организации и их готовности оставаться и давать свой вклад в долгосрочный успех компании. Определяются следующие критерии, которые оцениваются при оценке лояльности персонала:

– чувство к принадлежности организации – лояльность строится на основе убеждения сотрудников, что у них информация о том, что происходит в организации, они активно вовлечены в рабочий процесс;

– воодушевление формирует результат, повышая при этом уровень мотивации;

– все вышесказанное невозможно без формирования чувства доверия к руководителю и уважения к его авторитету, самоотдаче, компетенции и этическим качествам [21].

Существует несколько методик оценки лояльности персонала, включающих в себя:

1. Опросы и анкеты: Организация может проводить анонимные опросы и анкеты среди сотрудников для получения обратной связи от них о степени их лояльности. Вопросы могут касаться факторов, влияющих на уровень удовлетворенности, оценку работы руководства, чувство принадлежности к организации и т. д. [32, с. 97].

2. Интервью и групповые дискуссии: Регулярные интервью со сотрудниками могут предоставить информацию о их мотивации и отношении к организации. Групповые дискуссии также могут быть полезны для выявления проблем, требующих улучшения, и привлечения идей для укрепления лояльности. Проведение интервью с персоналом применяется, как правило, для получения дополнительной информации о подразделениях с наиболее высоким и низким уровнем лояльности. Интервью позволяет выявить неочевидные причины низкой лояльности [21].

3. Анализ показателей текучести кадров: Высокий уровень текучести кадров может свидетельствовать о низкой лояльности. Анализ данных о текучести кадров, таких как частота ухода сотрудников, может помочь идентифицировать причины увольнений и разработать меры для улучшения лояльности.

Одним из немаловажных компонентов в управлении человеческими ресурсами является текучесть кадров предприятия. Текучесть кадров — это

движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом (например, уход по собственному желанию или уход, вызванный общегосударственной или производственной потребностью) или же неудовлетворенностью организации конкретным работником (прогул, самовольный уход, не соблюдение техники безопасности работника и т.д.) [21].

Текучесть кадров для организации является большой проблемой. Решением для работодателя является анализ причин возникновения увольнения сотрудников, далее, эффективные способы предотвращения высокого уровня текучести кадров и, наконец, как с ней бороться. Высокий уровень текучести негативно сказывается на состоянии организации, а также повышает финансовые растраты. Далеко не всегда можно быстро заменить ушедшего сотрудника и в результате падает объем производства [32, с. 96].

4. Наблюдение за работой сотрудников: Руководители и менеджеры могут наблюдать за выполнением задач и профессиональными навыками сотрудников. Хорошая работа, высокая мотивация и аппетит к росту могут указывать на высокую лояльность.

5. 360-градусные обзоры: Оценка лояльности может быть проведена через систему 360-градусных обзоров, где сотруднику предоставляется обратная связь от своих коллег, подчиненных, а также руководства. Это может помочь выявить стратегические области для улучшения и поддержки лояльности [21].

6. Культура и внутренняя коммуникация: Анализ культуры организации и качества внутренней коммуникации также может быть использован для оценки лояльности. Хорошие отношения, эффективное общение и поддержка команды обычно способствуют повышению уровня лояльности персонала.

7. Анализ статистики увольнений является одним из наиболее эффективных инструментов поиска, обеспечивающих работодателя информацией о реальных потребностях уволенных сотрудников (что даёт возможность применять полученные данные как основу для прогнозирования

ситуации с тем персоналом, который на текущий момент всё ещё работает в организации) [32, с. 96].

Комбинирование нескольких методик и периодическое проведение оценки помогут организации лучше понять, что влияет на лояльность сотрудников и разработать стратегию для ее повышения. Н. А. Гришенко предлагает следующие методы для измерения уровня лояльности персонала:

– социологический, подразумевающий под собой опрос сотрудников;

– статистический, включающий в себя анализ показателей лояльности работников, например, текучка кадров [7, с. 47].

Самая популярная и эффективная — методика оценки лояльности персонала – это методика О. Е. Королевой и Л. Г. Почебут. Её суть заключается в том, что работникам выдаются карточки с утвердительными суждениями, где они должны указать свое согласие или несогласие с ними, используя градацию ответов, выраженную в числовом диапазоне от 1 (не согласен) до 11 (полностью согласен). Крайне важно, что из 36 предлагаемых в этой методике вопросов оценивается лишь 18. [7, с. 47].

Методика Харского К. В. предполагает заполнение наблюдателем «листа наблюдения проявления лояльности» с фиксацией поведенческих признаков лояльности конкретного сотрудника. Далее, определяется средний уровень лояльности коллектива. Привлечение наблюдателя снижает степень субъективизма, возможность искажения результатов сотрудниками со скрытым уровнем нелояльности (согласно модели Харского). Хотя эта методика и не свободна от некоторой субъективности, она достаточно надежна, поскольку, пользуясь ею, руководитель фиксирует и оценивает реальное поведение работника [38, с. 77].

Трехкомпонентная модель лояльности Джона Мейера и Натали Аллен основана на выявлении типа причин приверженности персонала предприятию. Для определения уровня лояльности опрашиваемому необходимо определить степень своего согласия с утверждениями по трем блокам (так называемые субшкалы). Они оценивают уровень эмоциональной привязанности

сотрудника к организации (аффективная приверженность), осознания «цены» ухода из компании (пролонгированная лояльность), приверженности на основе ценностей работника (нормативная лояльность) [28, с.44].

Индекс eNPS (индекс чистой лояльности) может определяться как для оценки лояльности покупателей, так и сотрудников организации – это самая простая методика оценки, предполагающая ответ всего на два вопроса: «С какой вероятностью Вы порекомендуете работу (приобретение товара) в этой компании?» и «Почему?». Оценивается вероятность от 0 до 100 % с шагом 10 %. В результате, выделяют три группы респондентов – Сторонники (Промоутеры), Нейтралы (Скептики) и Критики (Детракторы) [28, с. 44].

Каждая из них позволяет получить ответы по определенным аспектам: Сторонники конкретизируют преимущества компании, Нейтралы – барьеры для формирования лояльности, Критики – ключевые проблемы в кадровой политике. Сам индекс eNPS определяется как разность между долей Сторонников и Критиков. Каждый из рассмотренных методов имеет как преимущества, так и недостатки.

Индекс eNPS включает данные не только о персонале и его лояльности, но и в целом о бизнесе и его успешности. Поэтому этот индекс нужен, чтобы узнать: готова ли компания расти и развиваться дальше на данном этапе; стабильно ли предприятие в целом и с точки зрения управления трудовыми ресурсами; есть ли корпоративная культура и насколько она качественна; сколько есть активных членов команды с максимальным уровнем лояльности и желанием искать новые возможности для развития компании [28, с. 44].

Преимущества и недостатки выше рассмотренных методик лояльности персонала представлены в таблице 1.

Данные преимущества и недостатки методов оценки лояльности могут варьироваться в зависимости от контекста и специфики бизнеса, однако есть несколько общих факторов. Можно сказать, что каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, и лучшим решением может быть

комбинированный подход, использующий несколько методов оценки лояльности для получения более полной картины.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки отдельных методов оценки лояльности

Преимущества	Недостатки
Методика К.В. Харского	
Заполнение наблюдателем снижает искажение информации; простота обработки и интерпретации.	Значительные затраты времени наблюдателя; сложность внешнего выявления отдельных признаков; не определяются причины поведения
Методика Дж. Мейера и Н. Аллен	
Выявление психологических установок работников; относительная простота заполнения; надежность и валидность	Возможность недобросовестного заполнения, нет общей оценки лояльности; сложность модификации, сопоставления субшкал; связь между уровнем образования.
Индекс eNPS	
Простота; краткость; непредвзятость; возможность выяснить причины.	Сложность обработки открытых вопросов; равенство значений индекса при структуре групп.
Методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой	
Надежность, валидность; позволяет изучить отношение работников к разным аспектам деятельности организации; широта применения;	Трудоёмкость разработки и заполнения; низкая согласованность; абстрактность формулировок усложняет понимание и заполнение респондентами.

Источник: Сигитова, М. А. Анализ методов оценки лояльности персонала / Сигитова М. А. // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – №6. – С.267.

Таким образом, лояльность — это положительный результат формирования взаимодействия персонала и организации на основе удовлетворения потребностей. Значение лояльности персонала для организации невозможно переоценить. Лояльные сотрудники продемонстрируют высокий уровень профессионализма и преданности своим обязанностям, что приводит к повышению производительности и качества работы. Кроме того, лояльные сотрудники готовы оставаться в организации длительное время, что значительно снижает затраты на поиск, найм и обучение новых сотрудников.

1.2 Методы управления лояльностью персонала

Управление лояльностью персонала является важным аспектом для любой организации, стремящейся к стабильности и успеху. В современной организации сотрудники играют ключевую роль в достижении стратегических целей и укреплении конкурентных позиций предприятия. Для создания и поддержания лояльного коллектива необходимо применять комплексный подход, включающий различные методы и стратегии.

Управление лояльностью сотрудников компании, на сегодняшний день, одна из актуальных проблем. Рассмотрим проблему формирования модели управления лояльностью персонала компании. Высокий интерес к понятию управления лояльностью персонала в компаниях растает благодаря экономическому развитию страны и развивающихся предприятий, где количество рабочих мест постоянно возрастает.

Управление кадрами полностью зависит от работы руководителя. Создание благоприятной атмосферы в коллективе, кадровая политика, улучшение квалификации сотрудников – все это можно отнести к данному виду управления. Управление персоналом(кадрами) – это особая разновидность управленческой деятельности, в которой объектом становится коллектив сотрудников. Особая роль в системе управления персоналом отводится лояльности работников, поскольку она определяет уровень мотивации и эффективности исполнителей [33, с. 254].

Говоря об управлении лояльностью персонала, нельзя не указать на ряд существенных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия:

– отсутствие осознания взаимосвязи управления лояльностью персонала и экономической эффективности предприятия;

– рассогласованность в подходах к определению понятия лояльность персонала;

– отсутствие единого алгоритма, способствующего формированию системы управления лояльностью персонала;

– использование ограниченной системы управления лояльностью персонала;

– отсутствие инструментов оценки уровня лояльности и др. [32, с. 94].

Лояльность сотрудников организации имеет три составляющих: эмоциональную, прагматическую и нормативную (рисунок 4).

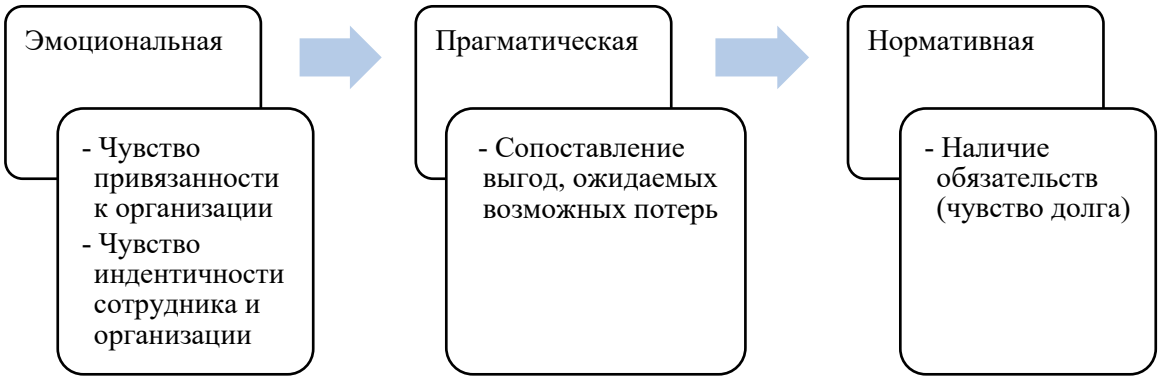


Рисунок 4 – Составляющие лояльности сотрудников организации

Источник: Максимаш, А. Н. Лояльность персонала организации / А. Н. Максимаш // Синергия Наук. – 2021. – № 64. – С. 60.

Эмоциональная сторона лояльности заключается в чувстве привязанности к организации, связанном дружескими отношениями с многими сотрудниками, с ностальгическими воспоминаниями о важных и приятных событиях, произошедших за годы работы в ней, признанием заслуг и поощрениями. В основе такой привязанности лежит чувство идентичности сотрудника и организации, вовлеченности в ее дела, переживание ее успехов и неудач. В то же время эмоциональная составляющая лояльности обусловлена социально-психологическими потребностями в принадлежности к группе, общении, безопасности, соучастии и сопричастности к общим делам [19, с. 58].

Прагматическая составляющая основана на трезвом расчете и сопоставлении выгод, которые дает работа в организации, и ожидаемых

возможных потерь, связанных с уходом. Сознание превышения потерь над выгодами заставляет сотрудника быть лояльным с практической точки зрения.

Нормативная компонента связана с наличием определенных обязательств, которые нужно выполнять как по причине осознания личной ответственности за взятые обязательства перед самим собой (чувство долга), так и в силу формальных обязательств, вытекающих из трудового контракта [19, с. 58].

Конкретизируя весь процесс управления лояльностью персонала, следует выделить основные этапы ее формирования:

1. Формирование концепции управления лояльностью персонала, включает основные принципы работы с персоналом, связанные с кадровой стратегией предприятия.

2. Анализ внутренней и внешней среды предприятия. На данном этапе определяется, на какие рынки рабочей силы необходимо выходить, какое количество дополнительных работников необходимо привлекать.

3. Определение проблем предприятия. Данный этап заключается в определении приоритетных направлений в управлении персоналом и проведение необходимые работы с персоналом, согласно с выбранной концепцией по лояльности персонала [16, с. 86].

4. Определение целей по работе с персоналом. Определение конкретных целей по работе с персоналом и разработка способов по их достижению в рамках общекорпоративных целей.

5. Формирование мероприятий по лояльности персонала. Данные мероприятия учитывают специфику предприятия, разрабатываются согласно анализу «лояльности» сотрудников, учитывая эмоциональную привязанность персонала, приверженность к целям и ценностям предприятия, готовность к дополнительным усилиям в интересах предприятия.

6. Реализация разработанных мероприятий. Основная цель в реализации этого этапа формирования лояльности персонала подразумевает обеспечение

скоординированной разработки и реализации планов предприятия, связанные с системой управления персоналом.

7. Контроль и оценка. Контроль и оценка заключительный этап в формировании системы лояльности персонала, заключается в определении соответствия реализуемых направлений внешней и внутренней среды, а также разработка направлений по изменениям [16, с. 87].

Процесс управления лояльностью персонала это достаточно долгосрочный процесс, имеющий свою функциональную структуру, данный процесс взаимосвязан с основными направлениями деятельности организации, процесс управления лояльностью персонала учитывает особенности предприятия и ориентирован на стратегическое развитие. Если рассматривать управление лояльностью персонала как способность компании получать определенные результаты, то можно обозначить три основных этапа управления, заключающееся во внешнем управлении, внутреннем управлении и конечном результате.

Следовательно, правильно организованная система управления лояльностью персонала, дает возможность предприятиям оптимизировать человеческие ресурсы, повысить эффективность деятельности за счет повышения качества работ и заинтересованности персонала в работе предприятия. Правильно сформированная система управления лояльностью персонала позволяет организации оказывать влияние на поведение сотрудников, впоследствии это окажет свое влияние на экономическую результативность и экономическую эффективность предприятия.

В ключевых элементах модели управления лояльностью персонала можно выделить несколько направлений (рисунок 5).

1. Материальное стимулирование. В его основе лежит справедливое и конкурентное вознаграждение за труд, системы премирования и бонусов, социальные гарантии и льготы.

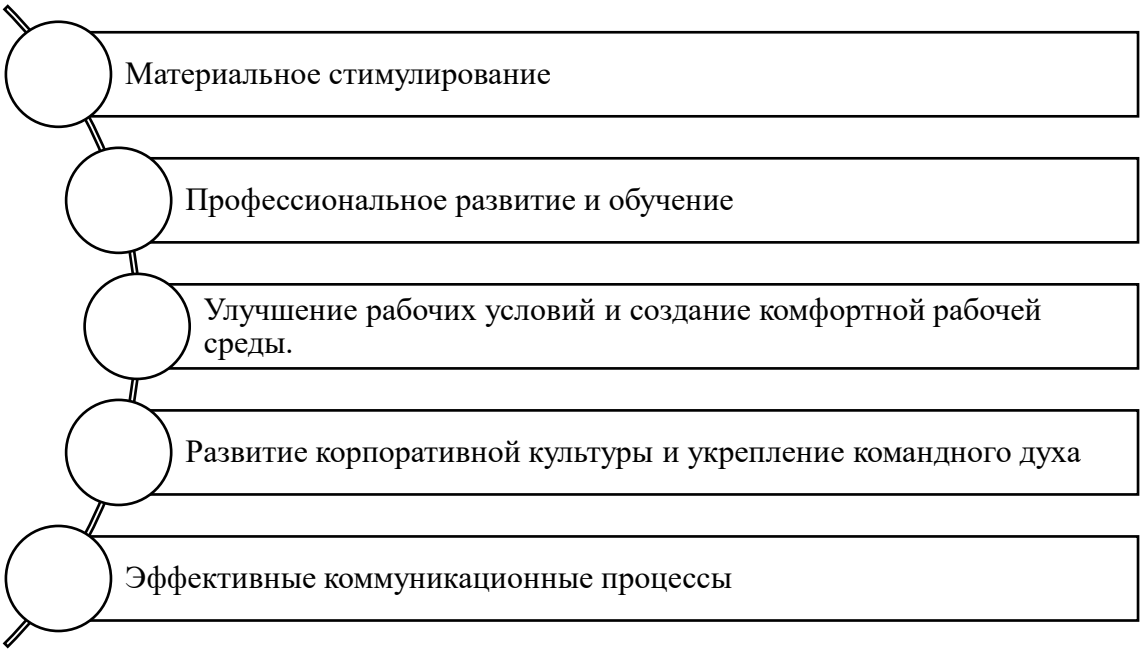


Рисунок 5 – Элементы модели управления лояльностью персонала

Источник: Максимаш, А. Н. Лояльность персонала организации / А. Н. Максимаш // Синергия Наук. – 2021. – № 64. – С. 60.

2. Профессиональное развитие и обучение. Предприятие должно создавать условия для профессионального и карьерного роста своих сотрудников, индивидуальные планы развития, программы повышения квалификации и обучения новым навыкам.

3. Улучшение рабочих условий и создание комфортной рабочей среды. Это включает в себя модернизацию рабочих мест, обеспечение безопасности труда и создание положительного микроклимата в коллективе.

4. Развитие корпоративной культуры и укрепление командного духа. Проведение корпоративных мероприятий, создание совместных проектов, поддержка инициатив и творчества сотрудников способствуют укреплению чувства принадлежности к коллективу и формируют позитивное отношение к предприятию.

5. Эффективные коммуникационные процессы. Важно обеспечить открытый и продуктивный обмен информацией между различными уровнями

и подразделениями организации, поддерживать обратную связь и учитывать мнение сотрудников при принятии стратегических решений.

Для успешного управления лояльностью персонала важно также учитывать индивидуальные потребности и мотивационные факторы каждого сотрудника. Проведение регулярных опросов удовлетворенности и индивидуальных бесед с сотрудниками позволяет выявить их ожидания и предпочтения, а также вовремя реагировать на возможные проблемы. Разработка индивидуальных планов развития и карьерного роста способствует повышению уровня удовлетворенности сотрудников их профессиональной деятельностью.

Чтобы управление лояльностью было эффективным, нужно внедрить систему мониторинга и оценки эффектов применяемых мер. Регулярные исследования лояльности персонала помогут выявлять слабые места и принимать корректирующие действия.

Формирование модели управления лояльностью требует комплексной деятельности всех уровней менеджмента предприятия. На высшем уровне принимаются стратегически важные решения, формируются корпоративные политики и принципы. Среднее звено управления занимается их реализацией, адаптируя подходы к конкретным условиям. Непосредственные руководители работают над поддержанием высокого уровня вовлеченности и мотивации своих подчиненных.

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

Программа лояльности для сотрудников является эффективным инструментом для повышения мотивации, производительности и удовлетворенности персонала, а также для снижения текучести кадров. Цель программы лояльности для сотрудников заключается в укреплении их приверженности компании, улучшении морального духа и поощрении вклада

каждого в достижение общих целей. Результатом внедрения такой программы станет более высокая мотивация сотрудников, их большая приверженность компании и, как следствие, улучшение показателей общей производительности и успеха бизнеса в целом.

Программа по укреплению лояльности может включать в себя определение или корректировку долгосрочных и краткосрочных целей компании и ее ценностных ориентиров. Важно начать с прогнозирования возможных противоречий и препятствий, которые могут возникнуть при достижении этих целей. В определенных случаях может возникнуть необходимость избавиться от некоторых сотрудников, которые проявляют нелояльность и могут мешать реализации мероприятий. Подобно внедрению любых других организационных изменений, важно создать активную «группу поддержки», которая будет поддерживать и продвигать программу. При этом следует учитывать, что такая работа может потребовать дополнительных финансовых ресурсов [3, с. 97].

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что условия труда играют важную роль в рамках корпоративной ответственности. Создание благоприятной, безопасной и заботливой среды для сотрудников может положительно сказаться на лояльности персонала, их производительности и долгосрочном успехе компании. Необходимо отметить, что условия труда влияют на все аспекты производственной среды, оказывая прямое воздействие на здоровье, работоспособность, удовлетворенность работой сотрудников, и, следовательно, на общую эффективность предприятия. Поэтому условия труда, установленные в трудовом договоре или контракте, должны соответствовать стандартам охраны труда. Одной из ключевых задач компетентного руководителя является повышение лояльности своих подчиненных, используя различные методы и опираясь на принцип эффективности, который предполагает достижение целей при минимизации затрат. При анализе лояльности необходимо учитывать организационные и индивидуальные аспекты, а также факторы, не зависящие от самой

организации. Таким образом, условия труда оказывают влияние на лояльность персонала. Комфортное рабочее пространство, справедливая заработная плата, возможности развития, баланс между работой и личной жизнью, эффективное управление и признание заслуг – это факторы, которые могут повысить удовлетворенность сотрудников и укрепить их преданность компании [3, с. 97].

Рассмотрим примеры успешных программ лояльности персонала. ПАО «Сбербанк» (г. Москва) предлагает своим сотрудникам множество льгот и бонусов. Помимо стандартного социального пакета, программа лояльности включает в себя корпоративные скидки на кредиты и ипотеку; медицинскую страховку; возможности для обучения и карьерного роста. Важной частью программы является система вознаграждений за долгую и успешную работу, включающая дополнительные оплачиваемые отпуска и финансовые бонусы. ПАО Газпром (г. Санкт – Петербург) уделяет большое внимание профессиональному развитию сотрудников, предлагая курс повышения квалификации и обучения. Сотрудники компании могут воспользоваться разнообразными корпоративными льготами, включающими программы софинансирования ипотеки, системы пенсионных накоплений и возможности санаторно-курортного лечения. Более того, ПАО «Газпром» активно поддерживает культурные и спортивные инициативы сотрудников, организуя корпоративные мероприятия и выезды, что способствует укреплению командного духа и корпоративной культуры [1, с. 22].

В ОА «РЖД» (г. Москва) представлена комплексная программу лояльности персонала; включающую льготы на проезд; комплексное медицинское страхование; ежегодные медицинские осмотры; возможность отдыха в корпоративных санаториях и профилакториях, а также систему поощрения за выслугу лет. Регулярно проводятся спортивные и культурные мероприятия для сотрудников и их семей.

Одной из ключевых составляющих программ лояльности ПАО «Лукоил» (г. Москва) является корпоративное обучение и карьерный рост.

Сотрудники имеют возможность получать дополнительное образование за счет компании, а также повышать свою квалификацию. В дополнение к этому, программа лояльности включает медицинское страхование; корпоративные мероприятия; систему материального поощрения за достижения.

В ПАО «Мегафон» (г. Москва) программа лояльности составлена с акцентом на баланс между работой и личной жизнью. Она включает гибкий график работы, дополнительные дни отпуска; корпоративные скидки на продукцию и услуги компании; обучение и развитие; а также поддержку молодых родителей через различные программы помощи.

Одним из ярких примеров является программа мотивации персонала, разработанная на крупнейшем металлургическом заводе в России (АО Нытвенский металлургический завод (г. Нытва)). В основе этой программы лежит комплексный подход, включающий материальные и нематериальные поощрения. Сотрудники могут рассчитывать на дополнительные бонусы за долгий стаж работы, продуктивность и участие в корпоративных мероприятиях. Важной частью программы является инвестирование в непрерывное обучение кадров, что обеспечивает постоянный профессиональный рост и развитие [1, с. 22].

Программа лояльности сотрудников ПАО «Северсталь» (г. Череповец) включает в себя широкий спектр инициатив, направленных на улучшение условий труда и создание благоприятной социальной среды. Сотрудникам предлагаются различные выгоды, такие как медицинское страхование, программы по улучшению жилищных условий и даже помощь в образовании для их детей. Особое внимание уделяется здоровью работников: компания организует регулярные медосмотры, спортивные мероприятия и программы по предотвращению стрессов и профессиональных заболеваний.

Другим примером успешной программы мотивации персонала является опыт ПАО «ГМК Норильский никель» (г. Москва) Здесь программа направлена на профессиональное развитие сотрудников и их карьерный рост. Компания предоставляет возможности для обучения, участия в семинарах и

тренингах, а также способствует внутреннему карьерному продвижению. Важным элементом программы является система нематериального поощрения, в рамках которой ежегодно проводятся конкурсы профессионального мастерства с ценными подарками для победителей [1, с. 22].

Направления развития человеческого капитала ПАО «Ростелеком»: наращивание цифровых компетенций сотрудников; переобучение и внутренняя миграция персонала; новые подходы к развитию персонала и организации труда; совершенствование корпоративной культуры и моделей взаимодействия. Реализация стратегии управления персоналом ПАО «Ростелеком» помогает привлечь и удерживать лучших сотрудников, обеспечивать достойное материальное вознаграждение и признание достижений, создавать возможности для диалога с руководителями, а также развивать лидерский потенциал. Благодаря этим инициативам ПАО «Ростелеком» продолжает выстраивать репутацию лучшего работодателя, нацеленного на долгосрочное развитие сотрудников [31, с. 203].

Эти примеры программ лояльности (мотивации персонала) демонстрируют, что крупные российские компании стремятся создать благоприятные условия для своих сотрудников, обеспечивая их дополнительными льготами и возможностями для личного и профессионального роста. Следует выделить бесспорную важность влияния мотивации на деятельность организации и на показатели на лояльность персонала, предложенные мероприятия позитивно скажутся на мотивации сотрудников, увеличат количество сотрудников с желанием брать на себя дополнительную нагрузку и создадут благоприятную почву для повышения целевых показателей деятельности сотрудников [31, с. 205].

В первую очередь, формирование лояльности персонала зависит от стиля руководства в организации и принципах, которые заложены в основу управления персоналом. Если работа выстраивается на демократических началах, но с учетом правил трудовой дисциплины, вероятность

формирования лояльности персонала в такой организации намного выше. Руководству важно довести до сотрудников миссию компании, привлекать их к участию в разработке различных проектов, приводить различные конкурсы, в которых сотрудники предлагают свои варианты решения проблемы организации или пути повышения показателей ее работы. Таким образом, сотрудники будут осознавать свою роль в данной организации, чувствовать себя одним из ее важных элементов, а не просто выполнять поручения руководства, зачастую не понимая их цель и предназначение.

Лояльность персонала – это важнейший показатель, характеризующий привязанность сотрудника к организации, его отношение к ней, идентификацию себя в этой организации, понимание своей ценности для нее. Чем выше уровень лояльности сотрудников к организации, тем эффективнее их работа, и, в свою очередь, тем лучше показатели организации. По этой причине организациям важно изначально формировать базу для возникновения у сотрудников лояльного отношения, оценивать ее и, в зависимости от показателей, выявленных в рамках проведенного анализа выбирать наиболее актуальные направления, в которых необходимо работать для повышения лояльности персонала [37, с. 202].

Таким образом, управление лояльностью персонала представляет собой комплексный процесс, включающий создание благоприятной рабочей среды, признание достижений и вознаграждение, открытые коммуникации, поддержку баланса между работой и личной жизнью, а также индивидуальный подход к потребностям сотрудников. Внедрение эффективных стратегий в этой области позволяет не только удерживать талантливых сотрудников, но и создавать высокоэффективные и мотивированные команды, что, в свою очередь, способствует достижению корпоративных целей и укреплению позиций компании на рынке.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА в АО «ПЕНЗАДИЗЕЛЬМАШ»

2.1 Характеристика деятельности и кадрового потенциала АО «Пензадизельмаш»

АО «Пензадизельмаш» - крупное, специализированное предприятие по производству дизелей и турбокомпрессоров, а также комплектующих узлов для дизелестроительных заводов, основанное в 1949 году. АО «Пензадизельмаш» входит в состав ЗАО «Трансмашхолдинг», крупнейшей российской компании, объединяющей ведущие предприятия транспортного машиностроения [22].

Место нахождения и почтовый адрес АО «Пензадизельмаш»: 440034, Российская Федерация, Пензенская область, город Пенза, улица Калинина, дом 128 А. Генеральный директор - Симонов Николай Петрович.

К основным видам выпускаемой продукции относятся:

– Дизели Д50 (тепловозные дизели 1-ПД4А, 1-ПД4Д, 1-ПД4В, 1-ПД4Е, газодизель ГДГ-50, судовые дизели Д50, стационарные источники питания ПД5), текущий и капитальный ремонт дизелей.

– Турбокомпрессоры (для тепловозных дизелей, судовых дизелей, стационарных источников питания, большегрузных автосамосвалов, газомотокомпрессоров), текущий и капитальный ремонт турбокомпрессоров.

– Запасные части к дизелям и турбокомпрессорам, изделиям по кооперации по заказам других производителей.

Потребители продукции АО «Пензадизельмаш» – преимущественно предприятия России и стран СНГ. Самые крупные из них: АО «РЖД», ЗАО УК «Брянский машиностроительный завод», АО «Коломенский завод». Постоянные иностранные заказчики: предприятия Монголии, Казахстана, Украины, Беларуси, Польши, Гвинеи.

Организационная структура предприятия состоит из множества взаимосвязанных элементов, одни из которых осуществляют производственную деятельность, а другие управляют ею, но все они находятся в неразрывной связи и представляют в совокупности систему управления.

На АО «Пензадизельмаш» принята линейно-функциональная структура управления. Подробная представлена в приложение А.

Ее основу составляют специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации: маркетинг, производство, финансы, персонал и т.п.

Структура управления АО «Пензадизельмаш» включает 3 уровня:

1) Органы высшего звена управления - генеральный директор, его аппарат, заместители, выполняющие преимущественно стратегические и координационные функции и принимающие крупные производственно - хозяйственные и технические решения;

2) Органы среднего звена управления - руководители функциональных подразделений, отвечающие за решение технических и производственно-хозяйственных задач, за обеспечение эффективного функционирования завода;

3) Органы низового звена управления - руководители производства и цехов, решающие оперативные задачи по рациональной организации производственных процессов и плановому выпуску продукции.

Генеральный директор осуществляет общее руководство перспективного развития предприятия и координирует его функционирование. В непосредственном подчинении генерального директора находятся отделы внешнеэкономических связей, контроля качества и технического обслуживания, юридический отдел, а также руководители функциональных служб, а именно: финансовый директор; коммерческий директор; директор по производству; технический директор; директор по кадрам и социальному развитию.

Руководителями основных подразделений предприятия являются главный инженер, заместитель генерального директора по качеству, заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, первый заместитель генерального директора, заместитель генерального директора по кадрам и социальным вопросам, начальник управления качества.

В подчинении финансового директора находятся финансовый отдел, планово - экономический отдел, отдел труда и заработной платы, бухгалтерия.

Согласно Положению об управление персоналом он является самостоятельным структурным подразделением акционерного общества «Пензадизельмаш». Основными задачами управления персоналом являются обеспечение эффективного использования кадрового потенциала предприятия, создание условий для профессионального роста работников, улучшение качества их трудовой жизни и обеспечение стабильности кадрового состава.

Основные направления деятельности отдела управления персоналом:

– обеспечение предприятия квалифицированных персоналом согласно плану производства;

– соблюдение трудового законодательства при оформление трудовых отношений с работниками;

– развитие корпоративной культуры, социальной политики и внутренних коммуникаций [26].

Структуру и штатную численность отдела управления персоналом утверждает генеральный директор.

В состав отдела управления персоналом входит:

- группа кадрового администрирования

- бюро подбора, развития персонала и внутренних коммуникаций.

Распределение обязанностей между работниками подразделения осуществляется на основании должностных инструкций. В соответствии с возложенными на него задачами отдел осуществляет следующие функции:

1. Подбор квалифицированного персонала. Проведение мероприятий по подбору квалифицированных сотрудников через размещение вакансий, работу с кадровыми агентствами и собеседования с соискателями. Взаимодействует с Центром занятости; кадровыми агентствами. Размещает информации об открытых вакансиях в СМИ, работных сайтах.

2. Кадровое администрирование. Организация и контроль своевременности и правильности оформления трудовых отношений. Оформление документов по учету кадров (личное дело, трудовая книжка, карточка П-2). Оформления и подписания трудовых договоров, дополнительных соглашений об изменениях условий трудового договора. Организация санаторно-курортного лечения работников предприятия, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда. Организация предоставление компенсации за удаленность от места проживания. Ведение воинского учета.

3. Оценка и аттестация персонала. В рамках реализации данной функции проводятся мероприятия по оценке (Soft и Hard-компетенций) и аттестации в соответствии с Положением об аттестации и СТО ПДЗ 03-093-2021.

4. Организация обучения персонала. Организация обязательного обучения персонала согласно бизнес-плану- обучения на текущий год с внесением текущих корректировок согласно заявкам руководителей. Планирование и реализация подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на основе анализа общей потребности предприятия в кадрах определённого уровня и профиля подготовки. Заключение договоров с учреждениями профессионального образования, курсами повышения квалификации, предприятиями по обучению и стажировки персонала [26].

5. Организация развития персонала. На данном этапе происходит формирование кадрового резерва. Контроль формирования и реализации индивидуальных планов развития персонала.

6. Развитие корпоративной культуры, социальной политики и внутренних коммуникаций, в рамках реализации данного направления

проводятся исследования социально - психологического климата, вовлеченности, удовлетворенности в коллективе Общества.

Благодаря слаженной и эффективной работе управления персоналом акционерное общество АО «Пензадизельмаш» достигает высокого уровня производительности труда, стабильности кадрового состава и конкурентоспособности на рынке.

Согласно данным кадровой отчетности, среднесписочная численность работников за 2023 год составляет 879 человек.

Таблица 2 – Структура персонала по категориям АО «Пензадизельмаш»

Категория персонала	2021 г.		2022г.		2023 г.		Изменения 2023 – 2021гг.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Руководители высшего звена	154	16,30	122	13,57	124	14,11	-30	-2,19
Специалисты	193	20,42	179	19,91	173	19,68	-20	-0,74
Рабочие	587	62,12	587	65,29	569	64,73	-18	2,62
Служащие	11	1,16	11	1,22	12	1,37	1	0,20
Итого:	945	100	899	100	879	100	-66	0,00

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензадизельмаш»

Из таблицы видно, что количество руководителей высшего звена сократилось на 30 человек с 2021 по 2023 год, что составляет 2,19 % от общего числа. Количество специалистов уменьшилось на 20 человек, что составляет 0,74 %. Рабочих стало на 18 меньше, но их доля в общем числе увеличилась на 2,62 %. Количество служащих увеличилось на 1 человек, что составляет 0,20 % от общего числа. В целом, общее количество персонала уменьшилось на 66 человек, что остается на том же уровне относительно общего числа.

Структура персонала в 2023 году включает в себя 7,51 % руководителей высшего звена, 14,11% - руководителей функциональных подразделений, 19,68 % - специалистов и 64,73 % рабочих. Как видно, в структуре персонала наибольшее количество рабочих, это связано с спецификой деятельности

предприятия. Также видно, что больше уделяется внимание специалистам и рабочим, играющим ключевую роль в производственных процессах. Рабочие, представляющие наибольший процент от общего числа сотрудников, являются основой производственной деятельности компании и обеспечивают выполнение повседневных операций, благодаря которым достигаются производственные цели.

В таблице 3 представлен качественный состав персонала АО «Пензадизельмаш».

Таблица 3 – Структура персонала АО «Пензадизельмаш» по полу и возрасту, %

Показатель	2022г., %	2023г., %	Изменения
Общая численность персонала. Из них:	100	100	0
Пол:			
Мужчины	61,10	58,92	-2,18
Женщины	38,90	41,19	2,29
Возраст:			
18-30 лет	28,13	28,68	0,54
31-40 лет	37,91	37,54	-0,37
41-50 лет	23,08	23,67	0,59
старше 50 лет	10,88	10,11	-0,76
Итого:	100	100	0,00

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензадизельмаш»

Из таблицы 3 выяснилось, что на предприятии в 2023 году работало 879 человек из них 58,92 % мужского пола и 41,19 % женского пола, тем самым в организации больше мужчин, чем женщин. Доля мужчин уменьшилась с 61,10% до 58,92%, в то время как доля женщин возросла с 38,90 % до 41,19 %, что демонстрирует увеличение женского представительства в компании на 2,29 %.

Возраст сотрудников в основном составляет 31-40 лет (в 2022 году - 37,91 % и 2022году - 37,54 %) и 41-50 лет (в 2021 году - 23,08 % и 2023 году - 23,67 %). Также имеются сотрудники в возрасте от 18-30 лет (в 2022 году - 28,13 % и 2023 году - 28,68 %).

Численность сотрудников в возрастной категории 18–30 лет выросла с 28,13 % до 28,68 % (+0,54 %), в возрастной категории 31–40 лет произошло небольшое сокращение с 37,91 % до 37,54% (-0,37 %), в группе 41–50 лет случился рост с 23,08 % до 23,67 % (+0,59 %), а доля сотрудников старше 50 лет уменьшилась с 10,88 % до 10,11 % (-0,76 %).

В таблице 4 представлена структура персонала по образованию и стажа работы.

Таблица 4 – Структура персонала по образованию и стажу работы, %

Показатель	2022 г., %	2023г., %	Изменения
Общая численность персонала. Из них:	100	100	0
По уровню образования			
Высшее	17,14	18,77	–0,14
Средне – специальное	72,09	71,95	1,63
Общее среднее	10,77	9,28	–1,49
Итого:	100	100	0,00
По стажу работы:			
До 5	10,99	9,59	-1,40
От 5 до 10	17,14	15,12	-2,02
От 10 до 15	32,75	31,28	-1,46
От 15 до 20	39,12	44,00	4,88
Итого:	100	100	0

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензадизельмаш»

Из таблицы 4 видно, что сотрудники достаточно долго работают в организации, так как наибольшая часть сотрудников имеют стаж работы от 10 до 15 лет – (в 2022 году - 32,75 % и 2023 году - 31,28 %) и от 15 до 20 лет – (в 2022 году - 39,12 % и 2023 году - 44,00 %). Из этого можно сделать вывод о том, что в организации постоянный кадровый состав, но мало привлекается на работу новый персонал и молодые кадры.

Наибольшее количество работников имеет средне – специальное образование. В 2022 г. 656 человек (72,09 %), в 2023 г. 690 человек (71,95 %). За рассматриваемый период категория работников, имеющих высшее образование имеет тенденцию к росту, он увеличился на 34 человека. Также

большую часть работников составляют кадры, имеющие высшее образование.

В заключение рассмотрим анализ кадровых коэффициентов для того, чтобы оценить текучесть персонала, анализ представлен в таблице 5. Анализ кадровых коэффициентов является одним из способов оценки текучести персонала в организации. Кадровые коэффициенты представляют собой показатели, отражающие количество сотрудников, занимающих определенные должности или категории, в определенный период времени.

Таблица 5 – Анализ движения рабочей силы АО «Пензадизельмаш»

№ п/п	Период Показатели	2022г.	2023 г.	Изменения
1	Принято, чел.	136	113	-23
2	Выбыло, чел. в т. ч. по:	87	70	-17
3.1	Собственному желанию	60	55	-5
3.2	За нарушение трудовой дисциплины	15	10	-5
3.3	По соглашению сторон	12	5	-4
4	Среднесписочная численность персонала, чел.	810	859	32
5.1	Коэффициент по приему кадров, %	16,79	13,15	-3,64
5.2	Коэффициент по выбытию кадров, %	10,74	8,15	-2,59
5.3	Коэффициент текучести кадров, %	9,2	7,5	1,7

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензадизельмаш»

По данным таблицы 5 видно, что в 2023 году принято 113 человек и выбыло 70 человек, что меньше, чем в 2022 году. Анализируя коэффициенты, видно, что коэффициент по приему кадров снизился с 16,79 % в 2022 году до 13,15 % в 2023 году, что составляет уменьшение на 3,64 %. Коэффициент по выбытию кадров также уменьшился с 10,74 % до 8,15 %, что на 2,59 % меньше. Коэффициент текучести кадров снизился с 9,2 % в 2022 году до 7,5 % в 2023 году, что означает уменьшение на 1,7%. Эти изменения говорят о стабилизации кадровой ситуации в компании, несмотря на общее снижение приема новых сотрудников. Низкая текучесть кадров положительно влияет на сплоченность коллектива предприятия, а это значит, что сформирован корпоративный дух, что неизменно влечет за собой рост производственных

показателей и эффективности работы.

Таким образом, АО «Пензадизельмаш» – это крупное, специализированное предприятие, занимающееся производством высококачественных дизельных двигателей и турбокомпрессоров, а также разнообразных комплектующих узлов для дизелестроительных заводов.

Отдел управления персоналом АО «Пензадизельмаш» занимается основными задачами, такими как обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, соблюдение трудового законодательства и развитие корпоративной культуры. Структуру и штат отдела утверждает генеральный директор. В состав отдела входят группа кадрового администрирования и бюро подбора, развития персонала и внутренних коммуникаций. Функции отдела включают подбор персонала; кадровое администрирование; оценку и аттестацию персонала, организацию обучения и развития персонала; а также развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Среднесписочная численность работников за 2023 год составляет 879 человек. Наибольшая часть сотрудников работают в организации от 10 до 15 лет и от 15 до 20 лет. Большинство работников имеет высшее образование, работает больше мужчин, чем женщин.

2.2 Изучение системы управления лояльности персонала АО «Пензадизельмаш» и разработка её модели

Первый этап исследования – это оценка лояльности персонала АО «Пензадизельмаш» с помощью известной «шкалы Терстоуна». С целью более глубоко анализа была проведена оценка лояльности персонала АО «Пензадизельмаш» с помощью известной «шкалы Терстоуна» (приложение Б и В).

В исследование приняли участие 20 руководителей и 88 специалистов организации. В таблице 6 представлена шкала оценки лояльности персонала к

организации АО «Пензадизельмаш» и соответствующий каждой шкале уровень лояльности.

Таблица 6 – Шкала оценки лояльности персонала

Шкала оценки	Уровень лояльности персонала к предприятию АО «Пензадизельмаш»
От 54 до 90 баллов	Высокая лояльность
От 18 до 54 баллов	Средняя лояльность
От -18 до +18	Низкая лояльность
от -18 до -90	Совершенно не лоялен к своему предприятию

Полученные в результате оценки данные опроса представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Данные анализа лояльности персонала АО «Пензадизельмаш» (чел.)

Категория персонала	Результаты			
	Высокая лояльность	Средняя лояльность	Низкая лояльность	Совершенно не лоялен
Руководители	10%	2%	0	0
Сотрудники	25%	60%	3%	0

На рисунке 7 представлены общие данные о лояльности сотрудников АО «Пензадизельмаш» к организации, свидетельствующие о среднем уровне лояльности.

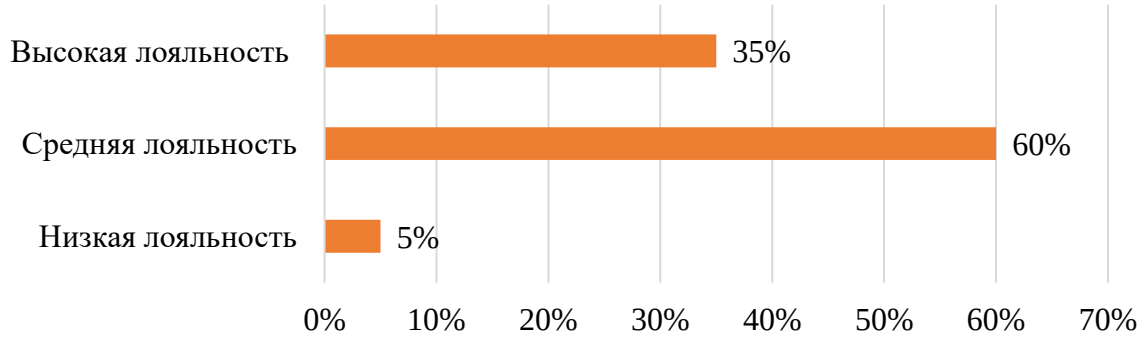


Рисунок 6 - Данные о лояльности сотрудников АО «Пензадизельмаш» с использованием методики «шкалы Терстоуна»

Из рисунка 6 видно, что наблюдается средний уровень лояльности персонала к организации.

Второй этап — это интервью с сотрудником отдела управления персоналом, которое поможет выяснить какие методы повышения лояльности персонала применяются в организации, тем самым оценить её систему управления лояльностью персонала. Вопросы интервью представлены в приложение Г.

Важным моментом в управление лояльности сотрудника является оценка её уровня у сотрудников организации. На вопрос, какая методика оценки лояльности персонала используется в вашей компании, был дан следующий ответ сотрудником отдела управления персоналом АО «Пензадизельмаш»:

«В нашей компании мы используем анкетирование сотрудников, проводим ежегодные опросы удовлетворенности и регулярные встречи с сотрудниками для обратной связи. Также анализируются показатели текучести кадров».

Оценка лояльности персонала должна осуществляться с учетом определённых критериев. Прежде всего, одним из ключевых критериев является приверженность ценностям компании. Это включает не только понимание и принятие миссии и видения организации, но и активное участие в их реализации. Сотрудник, который разделяет ценности компании, проявляет готовность вкладывать свои усилия и время на благо предприятия. На вопрос, какие критерии и показатели, вы, учитываете при оценке лояльности сотрудников, был дан следующий ответ сотрудником отдела управления персоналом АО «Пензадизельмаш»:

«При оценке лояльности сотрудников обычно учитываются такие критерии и показатели: уровень удовлетворенности работой; приверженность целям компании; уровень участия в корпоративной жизни; частоту и характер общения с коллегами и руководством; выполнение поставленных задач в рамках сроков; отсутствие конфликтов на рабочем месте, а также регулярную обратную связь от руководства и возможности профессионального и личностного роста в компании».

Для сбора данных о уровне лояльности сотрудников в компании используется широкий спектр инструментов. На вопрос, какие инструменты вы применяются для сбора данных о уровне лояльности сотрудников, был дан следующий ответ сотрудником отдела управления персоналом АО «Пензадизельмаш»:

«Для сбора данных о уровне лояльности сотрудников чаще всего используется анкетирование, интервью сотрудников и анализируются данные о текучести персонала. Все это позволяет получить руководству полное представление о том, насколько удовлетворены и лояльны сотрудники, и принимать необходимые меры для улучшения их работы в компании».

На вопрос, какие методы повышения лояльности сотрудников используются в вашей организации, был дан следующий ответ сотрудником отдела управления персоналом АО «Пензадизельмаш»:

«В нашей организации для повышения лояльности сотрудников применяется множество различных методов, направленных на создание положительной рабочей атмосферы и поощрение сотрудников за их труд. Прежде всего, мы активно используем программу признания и вознаграждений, включающую в себя как материальные, так и нематериальные поощрения Важным компонентом является развитие профессиональных навыков сотрудников»

Таким образом, в компании АО «Пензадизельмаш» для изучения уровня лояльности персонала используется комбинация методов, включая анкетирование, ежегодные опросы, встречи для обратной связи, а также анализ текучести кадров и отзывов на внутренние мероприятия. Для сбора данных используются анкетирование, опросы, интервью. В рамках программы лояльности сотрудников используется материальное и нематериальное стимулирование персонала, обучение и другие способы.

Третий этап – это интервью с сотрудниками организации, участи приняли более 10 сотрудников. Вопросы интервью представлены в

Приложение Д. Ниже представлены ответы тех сотрудников, которые больше всего заинтересовали.

На вопрос, что вам нравится в организации, а что нет, главный технолог АО «Пензадизельмаш» ответил, что:

«Нравится, что в организации стабильная заработная плата, есть социальный пакет, коллектив организации, отрицательное – это недостаточная оплата сверхурочной работы».

Рабочий транспортного цеха АО «Пензадизельмаш» ответил:

«Мне все нравится в организации, но есть недостатки в прозрачности системы оценки и вознаграждения персонала».

Специалист отдела стратегического развития АО «Пензадизельмаш» дал такой ответ:

«В организации нравится работать, так в ней стабильная заработная плата, есть социальный пакет, не нравится, что не удобный график работы, часто возникают конфликты на рабочем месте, наблюдается ограниченность возможностей для профессионального роста и развития».

Таким образом, из вышеизложенного можно сделать вывод что, сотрудникам в организации нравится, что имеется стабильная заработная, социальный пакет, а не устраивает не удобный график работы, часто возникают конфликты на рабочем месте.

На вопрос, как вы себя в целом ощущаете на работе, главный технолог АО «Пензадизельмаш» ответил:

«Ощущаю, себя напряженно».

Рабочий транспортного цеха АО «Пензадизельмаш» ответил:

«В организации наблюдается напряжённая атмосфера в коллективе».

Специалист отдела стратегического развития АО «Пензадизельмаш»:

«Все хорошо, ну иного испытываю дискомфорт на рабочем месте, возможно дело в том, что у нас плохой коллектив».

Таким образом, на работе сотрудники, категории рабочие и специалисты в целом осушают себя напряжённо и испытывают некий дискомфорт в работе.

При ответе на вопрос, вы можете рассчитывать на помощь руководителя, когда у вас есть сложный вопрос, главный технолог АО «Пензадизельмаш» ответил, что:

«Да, руководитель помогает решит сложные вопросы, но часто остается в стороне».

Рабочий транспортного цеха АО «Пензадизельмаш» ответил:

«Руководитель организации помогает при решение сложных вопросов».

Специалист отдела стратегического развития АО «Пензадизельмаш»:

«Руководитель организации стремится прийти на помощь».

Таким образом, руководитель не всегда сможет прийти на помощь в сложных вопросах.

На вопрос, вы считаете, что зарплата отвечает Вашему вкладу в бизнес-организации, главный технолог АО «Пензадизельмаш» ответил, что:

«Да, соответствует».

Рабочий транспортного цеха АО «Пензадизельмаш» ответил:

«Да, заработная плата полностью советуют выполняем обязанностям».

Специалист отдела стратегического развития АО «Пензадизельмаш» дал такой ответ:

«Да, в организации хорошая оптимальная заработная плата»

Таким образом, по результатам ответов рабочих и специалистов выяснилось, что их зарплата отвечает их вкладу в бизнес-организации.

На вопрос, вы довольны обстановкой в коллективе, главный технолог АО «Пензадизельмаш» ответил, что:

«Нет в коллективе царит напряженная атмосфера».

Рабочий транспортного цеха АО «Пензадизельмаш» ответил:

«*У нас не дружный коллектив, да и на работе мы не успеваем общаться между собой».*

Специалист отдела стратегического развития АО «Пензадизельмаш» дал такой ответ:

«Коллектив в организации хороший».

Таким образом, по результатам ответов, рабочих и специалистов, можно сказать, что они не довольны обстановкой в коллективе, поэтому в целях повышения лояльности сотрудников нужно проводить корпоративные мероприятия, которые помогут сплотить сотрудников.

На вопрос, вы видите возможности для развития и мечтаете о том, чтобы сделать карьеру, главный технолог АО «Пензадизельмаш» ответил, что:

«Я считаю, что в организации отсутствует возможность карьерного роста, а бы хотел развиваться как сотрудник».

Рабочий транспортного цеха АО «Пензадизельмаш» ответил:

«Да, есть возможности для развития, но меня устраивает свое рабочее место».

Специалист отдела стратегического развития АО «Пензадизельмаш» дал такой ответ:

«Возможности карьерного роста имеются».

Таким образом, в организации есть возможности карьерного роста, но чаще всего карьерный рост повышают специалисты и рабочие.

На вопрос, что может заставить хорошего сотрудника уволиться, главный технолог АО «Пензадизельмаш» ответил, что:

«Плохой график работы, и задержка заработной платы».

Рабочий транспортного цеха АО «Пензадизельмаш» ответил:

«Понижение заработной платы, и конфликты в коллективе».

Специалист отдела стратегического развития АО «Пензадизельмаш» дал такой ответ:

«Не выплата заработной платы, или ее снижение».

На основание ответов сотрудников, можно сделать вывод, что причиной их возможного увольнения будет не выплата или снижение заработной платы, а недостаток, а возможные конфликты в коллективе, недостаток материального и нематериального стимулирования.

Таким образом, по результатам проведенного исследования сотрудники АО «Пензадизельмаш» относятся лояльно к организации, они удовлетворены работой в ней, так как у сотрудников организации не возникает мысли о смене работы в организации, в коллективе теплая и дружеская атмосфера, заработная плата соответствует их опыту и уровню квалификации, они могут профессионально развиваться и у них хорошие отношения с начальством. Для повышения лояльности рабочего персонала АО «Пензадизельмаш» нужно проводить мероприятия по сплочению коллектива, улучшить систему премий, график работы.

У АО «Пензадизельмаш» хорошая репутация как у работодателя, так как представлены хорошие условия для сотрудников организации – это белая заработная плата, фиксированный должностной оклад, ежеквартальная премия, премия по результатам сверхурочной работы, дополнительное медицинское страхование, оплачиваемый ежегодный отпуск. Из отрицательных моментов работы в организации сотрудники отмечают, часто возможна сверхурочная работа, без оплаты за нее, напряженность в коллективе.

Общий уровень лояльности организации, находится на среднем уровне так как всё-таки имеются сотрудники, которые не лояльны к организации.

Чтобы своевременно вносить изменения в систему управления персоналом предприятия, необходимо разработать комплекс мер по управлению лояльности персонала. В настоящее время в условиях динамичности и неопределенности внешней среды своевременность принятия и реализации управленческих решений стала очень актуальной, что потребовало внедрения социологических методов. В связи с этим расширяется область опасностей и возможностей для системы управления персоналом, и задача воздействия на внешнюю среду и адаптации к ее изменениям стала наиболее актуальной.

Как выяснилось из проведенного исследования основными отрицательными моментами является:

– напряженность в коллективе, часто возникают конфликтные ситуации из-за плохой связи между сотрудниками организации, для этого нужно провести мероприятия по сплочению коллектива;

– одной из основных проблем является недостаток прозрачности в системе оценки и вознаграждения. Сотрудники часто не понимают, по каким критериям оцениваются их усилия и каким образом формируются их бонусы и премии.

– еще одной важной проблемой является ограниченность возможностей для профессионального роста и развития. Несмотря на наличие программы внутреннего обучения и курсов повышения квалификации, многие сотрудники считают, что эти меры недостаточны.

Следовательно, для повышения уровня лояльности персонала следует разработать рекомендации, которые представлены на рисунке 7.

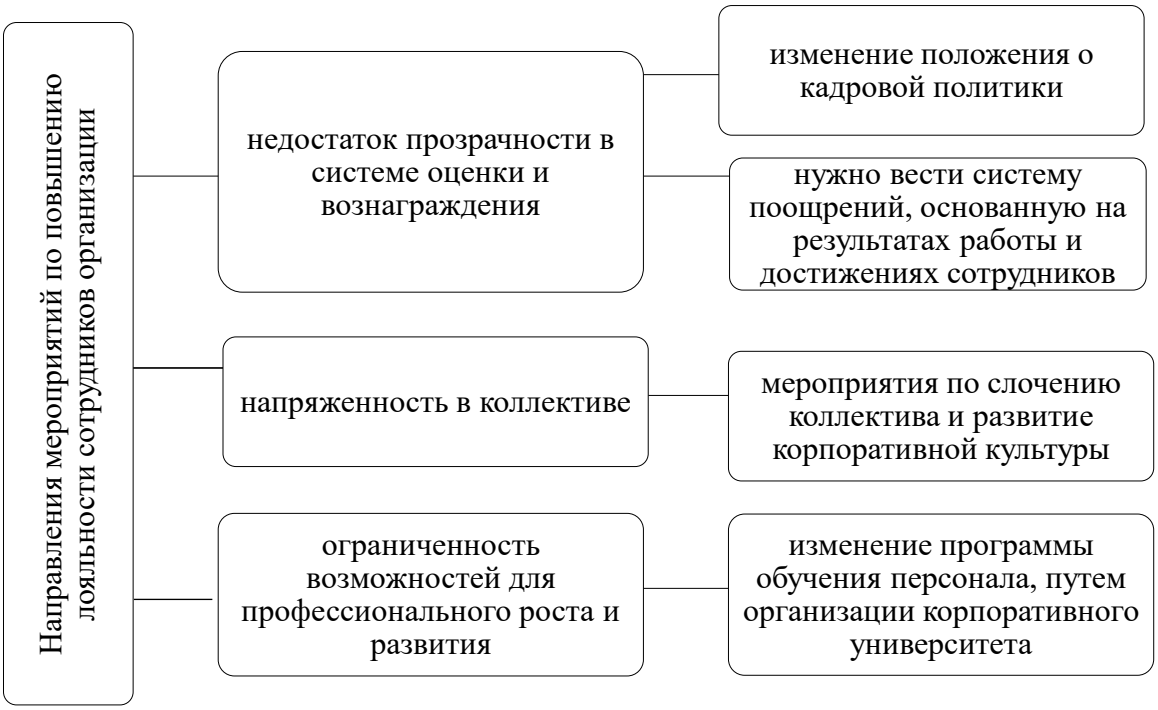


Рисунок 7 - Мероприятия по повышению лояльности сотрудников организации

Для перечисленных выше проблем предлагается разработать модель управления лояльности АО «Пензадизельмаш». Перед разработкой

мероприятий по управлению лояльности персонала нужно провести оценку сотрудников организации для этого предлагается использовать такую методику как известная «шкалы Терстоуна», потом анкетный опрос сотрудников, далее интервью с не лояльными сотрудниками, оценка персонала.

Далее определяется цель модель управления лояльности АО «Пензадизельмаш» – это формирование лояльного отношения сотрудников организации, повышение уровня их удовлетворенности ею.

Задачи модели управления лояльности АО «Пензадизельмаш»:

– повышения уровня их приверженности к организации

– рост заинтересованности сотрудников организации

Потом определяются методы по повышению лояльности для сотрудников АО «Пензадизельмаш»:

1) организация совместных корпоративных мероприятий. Корпоративная культура организации является связующим звеном персонала и организации. Одним из компонентов корпоративной культуры являются корпоративные мероприятия, которые в свою очередь способствуют повышению уровня лояльности персонала.

Корпоративные мероприятия, такие как празднование общих достижений, выезды на природу, спортивные соревнования и культурные мероприятия, значительно укрепляют корпоративный дух, позволяют сотрудникам лучше узнать друг друга и наладить более тесные и дружеские связи. Это способствует развитию ощущения принадлежности к единому коллективу и укреплении лояльности к компании.

Празднование общих достижений позволяет коллективу не только отметить важные этапы и успехи, но и увидеть результаты своей работы. Это создает чувство гордости за достижения компании и мотивирует сотрудников на новые подвиги. Ежегодные мероприятия, например, празднование годовщины компании или награды за достижения, не только поднимают

настроение, но и служат важным элементом формирования корпоративной культуры.

Выезды на природу и совместные путешествия способствуют расслаблению и перезагрузке от офисной рутинной работы, создавая возможность для неформального общения и лучшего взаимопонимания. На природе сотрудники могут раскрыть свои личные качества, проявить лидерские навыки и укрепить доверие друг к другу. Это помогает создать более сплоченную команду, готовую к любым вызовам.

Для сплочения коллектива и повышения эффективности его работы можно использовать тимбилдинг, в структуру которого входят игры, тренинги, специальные упражнения. Он поможет создать у коллектива, чувство единства, даст сотрудникам возможность психологической разгрузки, научит работников эффективно взаимодействовать между собой.

Проводя мероприятия по тимбилдингу, можно использовать множество интересных вариантов командообразования.

В таблице 7 подробно представлены мероприятия, направление на сплочение коллектива и повышения уровня лояльности.

Таблица 7 – Мероприятия, направление на сплочение коллектива и повышения уровня лояльности

№	Способы повышения лояльности персонала	Содержание мероприятий
1	Творческие Мероприятия	Организация совместного рисования картин по номерам
2	Спортивный тимбилдинг	Организация спортивных коллективных мероприятий на открытом воздухе, совместный забег.
3	Кулинарный мастер – класс	Сотрудники принимают участие в кулинарном мастер – классе. Например, в стиле битвы шефов
4.	Игровые мероприятия	Игры в квесты, форд боярд. Виртуальные игры
5	Психологические мероприятия	Подразумевает тестирование, выполнение заданий, связанных с психологией;

2) создание внутрикорпоративного института для обучения персонала;

Повышение квалификации и профессионального развития сотрудников – важный аспект удержания кадров. Создание корпоративного университета или партнерство с образовательными учреждениями для регулярного обучения сотрудников позволит им чувствовать себя ценными и незаменимыми в компании., и то, что в ней будут принимать участие все сотрудники организации.

Создание корпоративного университета предоставляет многочисленные преимущества, которые могут значительно усилить конкурентоспособность и эффективность компании. Во-первых, корпоративный университет способствует формированию единой корпоративной культуры. Единая программа обучения позволяет сотрудникам лучше понимать миссию и ценности компании, что способствует их более глубокому вовлечению в общий процесс и повышает

Во-вторых, корпоративный университет позволяет создать систему непрерывного обучения и профессионального развития. Это особенно важно в условиях стремительно меняющегося рынка и технологий, когда знания и навыки быстро устаревают. Предоставление сотрудникам возможности регулярно обновлять свои знания и компетенции способствует их профессиональному росту и увеличивает производительность труда.

В-третьих, корпоративный университет помогает стандартизировать и улучшить качество обучения сотрудников. Современные учебные программы, разработанные с учетом лучших мировых практик, гарантируют, что все сотрудники получают одинаково высококачественное образование

Для создания корпоративного университета нужно разработать положение, которое будет регулировать его деятельность в организации. Положение о создании корпоративного университета в организации, будет включать в себя такие разделы:

1. Общие положения. Настоящее Положение определяет цели, задачи, структуру и порядок функционирования Корпоративного университета (далее — Университет) в Организации. Университет создается с целью повышения

профессиональной компетенции сотрудников, внедрения современной образовательной системы и реализации программы непрерывного обучения и развития персонала.

2. Цели и задачи Университета. Основными целями Университета являются:

– обеспечение высокого уровня профессиональной подготовки сотрудников;

– развитие управленческих навыков и лидерских качеств;

– повышение уровня корпоративной культуры.

Для достижения поставленных целей Университет решает следующие задачи:

– разработка и реализация образовательных программ и курсов;

– проведение тренингов, семинаров, мастер-классов и других учебных мероприятий;

– организация системы оценки и сертификации знаний и навыков сотрудников;

– создание и поддержание материально-технической базы для учебных процессов;

– сотрудничество с внешними образовательными учреждениями и экспертами.

3. Структура Университета. В структуру Университета входят следующие основные элементы: администрация; методический отдел; учебный центр, осуществляющий непосредственное проведение занятий и мероприятий

4. Порядок функционирования. Университета. Университет функционирует на основании ежегодного плана мероприятий, утверждаемого директором по персоналу.

5. Права и обязанности Университета

6. Финансовое обеспечение. Финансирование Университета осуществляется за счет средств Организации, предусмотренных бюджетом на соответствующий финансовый год.

7. Заключительные положения. Настоящее Положение утверждается руководством Организации и вступает в силу с момента его подписания.

3) внедрение электронных систем управления производительностью, которые автоматизируют процесс оценки и вознаграждения.

Нужно внедрить четкие и понятные критерии оценки, которые будут доступны для всех сотрудников компании, путем изменения положения о кадровой политики. Это поможет устранить субъективность и разночтения в процессе оценки. Создание подробных руководств и инструкций по оценке работы, разработка стандартизированных форм отчетности и использование объективных метрик – все это позволит сделать процесс оценки прозрачным и справедливым.

Во-вторых, следует установить регулярные и открытые коммуникации между руководством и сотрудниками.

В-третьих, стоит рассмотреть внедрение электронных систем управления производительностью, которые автоматизируют процесс оценки и вознаграждения. Такие системы могут включать в себя модули для ведения истории работы сотрудников, достижения целей, а также предоставлять аналитические отчеты, которые помогут выявить слабые и сильные стороны в работе каждого сотрудника.

В – четвертых нужно вести систему поощрений, основанную на результатах работы и достижениях сотрудников. Система вознаграждений должна быть ясной и справедливой, предусматривать как материальные, так и нематериальные формы поощрений, такие как повышение квалификации, дополнительные дни отпуска, премии и прочие стимулы.

Возможные угрозы модели лояльность персонала организации. Эти угрозы могут быть как внешними, связанными с общими рыночными тенденциями и социально-экономическими изменениями, так и внутренними,

возникающими в результате системных проблем в управлении или корпоративной культуре.

Не менее существенной угрозой выступает недооценка вклада и усилий сотрудников. Когда работники ощущают, что их труд не получает должного признания и вознаграждения, это вызывает разочарование и стремление искать более благоприятные условия работы в других компаниях. В условиях высокой конкуренции на рынке труда такие настроения могут привести к массовому исходу ключевых специалистов и, как следствие, к снижению общей эффективности организации. Для этого в модели управления лояльности персонала имеется элемент обратная связь с сотрудниками организации. Обратная связь не только позволяет выявлять и оперативно устранять проблемные моменты, но и создает атмосферу доверия и взаимного уважения в коллективе.

Организация систематической обратной связи способствует пониманию потребностей и ожиданий сотрудников, их профессиональных и личных амбиций. Она может включать регулярные опросы, личные беседы с руководством, а также использование современных информационных технологий для постоянного мониторинга настроений и удовлетворенности персонала.

Обратная связь – это двусторонний процесс: сотрудники должны иметь возможность свободно выражать свои мнения и предлагать идеи, а руководство обязано внимательно прислушиваться к этим мнениям и принимать соответствующие меры. Важно, чтобы сотрудники видели, что их отзывы действительно влияют на процессы внутри компании, и почувствовали свою значимость и вовлеченность.

Внедрение управления лояльностью персонала позволяет получить социальный и экономический эффект.

Социальный эффект — это создание благоприятной атмосферы для работы сотрудников, поддержка их на всех уровнях, предоставление возможностей для обучения и развития, а также признание и поощрение их

достижений. Важно отметить, что снижение уровня конфликтности в коллективе и рост лояльного отношения сотрудников к организации являются ключевыми аспектами создания успешной и продуктивной рабочей среды. Взаимопонимание и уважение в команде способствуют тому, что сотрудники чувствуют себя частью общего дела, что значительно повышает их мотивацию и удовлетворенность работой. Плюс, установление дружелюбных взаимоотношений между коллегами помогает создать чувство принадлежности и коллективного духа, что в конечном итоге способствует общему успеху организации.

Экономический эффект выражается в росте производительности труда. Оптимизация рабочего процесса и создание благоприятных условий для сотрудников напрямую влияют на эффективность работы. Дополнительно, снижаются затраты, связанные с текучестью кадров: поиск, наем и обучение новых сотрудников требуют значительных ресурсов. Сохранение компетентного персонала внутри компании позволяет максимально эффективно использовать уже имеющиеся человеческие и материальные ресурсы. Более того, высокий уровень профессионального мастерства и накопленный опыт сотрудников существенно снижают риски и повышают производительность. Введение программ лояльности и поощрения за высокие достижения также играет значительную роль в удержании ключевых сотрудников и содействует долгосрочному успеху компании.

Таким образом, для повышения лояльности сотрудников АО «Пензадизельмаш» нужно проводить мероприятия по сплочению коллектива, по создание внутрикорпоративного института для обучения персонала; внедрение электронных систем управления производительностью, которые автоматизируют процесс оценки и вознаграждения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, лояльный персонал – это работники, понимают и принимают цели организации, открытые для сотрудничества, могут спокойно сложные времена в организации. Методами оценки лояльности персонала служат: анкетирование сотрудников организации, оценка лояльности персонала по шкале Терстоуна, метод проективных вопросов для оценки лояльности персонала, интервью сотрудников, анкетирование кандидатов при приеме на работу, анкетирование сотрудников, которые увольняются.

АО «Пензадизельмаш» – это крупное, специализированное предприятие по производству дизелей и турбокомпрессоров, а также комплектующих узлов для дизелестроительных заводов.

Отдел управления персоналом АО «Пензадизельмаш» занимается основными задачами, такими как обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, соблюдение трудового законодательства и развитие корпоративной культуры. В состав отдела входят группа кадрового администрирования и бюро подбора, развития персонала и внутренних коммуникаций. Функции отдела включают подбор персонала; кадровое администрирование; оценку и аттестацию персонала, организацию обучения и развития персонала; а также развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Среднесписочная численность работников за 2023 год составляет 879 человек. Наибольшая часть сотрудников работают в организации от 10 до 15 лет и от 15 до 20 лет. Большинство работников имеет высшее образование, работает больше мужчин, чем женщин. Положительным является то, что в организации низкая текучесть кадров.

Сотрудники АО «Пензадизельмаш» относятся лояльно к организации, они удовлетворены работой в ней. Общий уровень лояльности организации, находится на среднем уровне так как всё-таки имеются сотрудники, которые не лояльны к организации. Не лояльными сотрудниками в организации являются «рабочие» и сотрудники мужского пола.

У АО «Пензадизельмаш» хорошая репутация как у работодателя, так как представлены хорошие условия для сотрудников организации – это белая заработная плата, фиксированный должностной оклад, ежеквартальная премия, премия по результатам сверхурочной работы, дополнительное медицинское страхование, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Положительные стороны работы в АО «Пензадизельмаш» – это заработная плата сотрудников соответствует их опыту и уровню квалификации, они могут профессионально развиваться и у них хорошие отношения с начальством.

Из отрицательных моментов работы в организации отмечаются, напряженность в коллективе, часто возникают конфликтные ситуации из-за плохой связи между сотрудниками организации, для этого нужно провести мероприятия по сплочению коллектива; одной из основных проблем является недостаток прозрачности в системе оценки и вознаграждения. Еще одной важной проблемой является ограниченность возможностей для профессионального роста и развития.

Для повышения лояльности сотрудников АО «Пензадизельмаш» нужно проводить мероприятия по сплочению коллектива, по улучшению информативности сотрудников организации; улучшить систему премий, организовать корпоративный университет; внедрить программу лояльности, которая включает в себя ряд мероприятий, которые помогают повысить уровень лояльности сотрудников. Социальный эффект от предложенных мероприятий – это создание благоприятной атмосферы для работы сотрудников. Снижение уровня конфликтности в коллективе, рост лояльного отношения сотрудников к организации. Экономический эффект выражается в росте производительности труда. Дополнительно, снижаются затраты, связанные с текучестью кадров — поиск, наем и обучение новых сотрудников требуют значительных ресурсов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Артемова, Е. И. Лояльность персонала как элемент глобальной системы менеджмента организации / Е. И. Артемова, М. А. Нестеренко // Естественно, – гуманитарные исследования. – 2022. – № 39(1). – С. 19 – 24.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 386с.
3. Бороноева, М. А. Влияние условий труда на лояльность персонала в организации / М. А. Бороноева // Актуальные вопросы современной науки: Сборник научных статей по материалам III Международной научно-практической конференции, Уфа, 21 ноября 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2023. – С. 96 – 101.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 7-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2023. – 672 с.
5. Вдовина, О. А. Обеспечение лояльности персонала на основе оценки ее уровня / О. А. Вдовина, Е. В. Киреева // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2021. – № 4(35). – С. 46 – 52.
6. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 511 с.
7. Гришенко, Н. А. Индекс удовлетворенности персонала как основа определения уровня лояльности / Н.А. Гришенко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2022. – № 3. – С. 47 – 52.
8. Громова, Н. В. Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний / Н. В. Громова // Современная конкуренция. – 2020. – № 2(78). – С. 60 – 72.
9. Долженко, Р. А. Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала / Р. А. Долженко // Известия ВУЗов ЭФиУП. – 2018. – №3 (21).– С. 89 – 92.

10. Доминяк, В. И. Организационная лояльность [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://dominiak.ru/publ/ publ15.html
11. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. – Инфра-М, 2024. – 352 с.
12. Иванова, Е. В. Понятие лояльности персонала / Е. В. Иванова // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей III Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 марта 2021 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» – 2021. – С. 122 – 124.
13. Иванова, Н. Е. Лояльность персонала как феномен / Н. Е. Иванова // Научный вестник ЮИМ. – 2019. – №2. [Электронный доступ] – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-kak-fenomen
14. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2023. – 235 с.
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – М.: РИОР, 2020. – 288 с.
16. Конысбаев, Д. Б. Управление лояльностью персонала / Д. Б. Конысбаев // Вестник науки и образования. – 2020. – № 22-1(100). – С. 86 – 89.
17. Макарова, Д. В. Лояльность персонала как ключевой фактор успешной деятельности организации / Д. В. Макарова, К. В. Кузьмина // Вестник науки. – 2023. – №11 (68). – С.107 – 111.
18. Максимаш, А. Н. Лояльность персонала организации / А. Н. Максимаш // Синергия Наук. – 2021. – № 64. – С. 57 – 72.
19. Марченко, Н. В. Формирование лояльности персонала как фактор повышения конкурентоспособности / Н. В. Марченко, Т. В. Кондратова // Синтез междисциплинарного научного знания как фактор развития современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2020. – С. 24 – 27.

20. Оскиноид, К. Э. Лояльность и преданность персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/
21. Обухов, В. А. Оценка лояльности персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.cfin.ru/management/people/motivation/commitment_eval.shtml
22. Официальный сайт АО «Пензадильмаш» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.pdmz.ru/
23. Петров, В. Е. Лояльность персонала организации: понятие и психологическая сущность / В. Е. Петров, Н. Д. Убирия // Перспективы развития российского общества в условиях вызовов современного мира: сборник публикаций по итогам международной научно-практической конференции, Москва, 26 апреля 2022 года. – М.: ООО «СКИ», 2022. – С. 98 – 102.
24. Петрушина, В. В. Вовлеченность персонала, как путь к достижению целей компании / В. В. Петрушина, А. Л. Савицкая // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – №1. – С.230 –240.
25. Правкина, Ю. Р. Инструменты формирования и поддержания лояльности персонала / Ю. Р. Правкина // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2021. – № 2(26). – С. 17 – 26.
26. Положение о об отделе управления персоналом АО «Пензадильмаш» / Утверждено Приказом генерального директора АО «Пензадильмаш» от 27.04.2022г. №52
27. Пучков, В. И. Повышение лояльности персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.hr-director.ru/article/66742-qqq-17-m6-povyshenie-loyalnosti-personala
28. Сигитова, Г. К. Оценка удовлетворенности работников: индекс чистой лояльности / Г.К. Сигитова // Методы менеджмента качества. – 2019. – № 12. – С. 44 – 48.

29. Сигитова, М. А. Анализ методов оценки лояльности персонала / М. А. Сигитова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – №6. – С.266 – 269.

30. Сосков, В. И. Управление персоналом организации. – М.: КноРус, 2019. — 512 с.

31. Сытник, А. А. Внедрение инструментов повышения лояльности персонала в деятельность организации / А. А. Сытник, А. В. Храмова // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2023. – № 1(49). – С. 203 – 210.

32. Тарасова, В. В. Роль оценки лояльности в системе управления персоналом компании / В. В. Тарасова. // Молодой ученый. – 2022. – № 29 – С. 94 – 98.

33. Трубникова, В. В. Лояльность персонала как ключевой элемент эффективности системы управления персоналом / В. В. Трубникова, М. В. Лукьянчиков // Актуальные вопросы устойчивого развития систем управления в условиях трансформации социально-экономических процессов: Сборник материалов международной научно-практической конференции / Под редакцией С.А. Гальченко. – Курск: Курский государственный университет, 2022. – С. 254 – 259.

34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024)) // «Российская газета» – 2021. – 5 мая (Федеральный выпуск № 96 (8447)).

35. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2022. – 278 с.

36. Устав организации АО «Пензадильмаш» // Утвержден решением единственного акционера ООО «ТМХ- Энергетические решения» от 28.07. 2022 года №б1н.

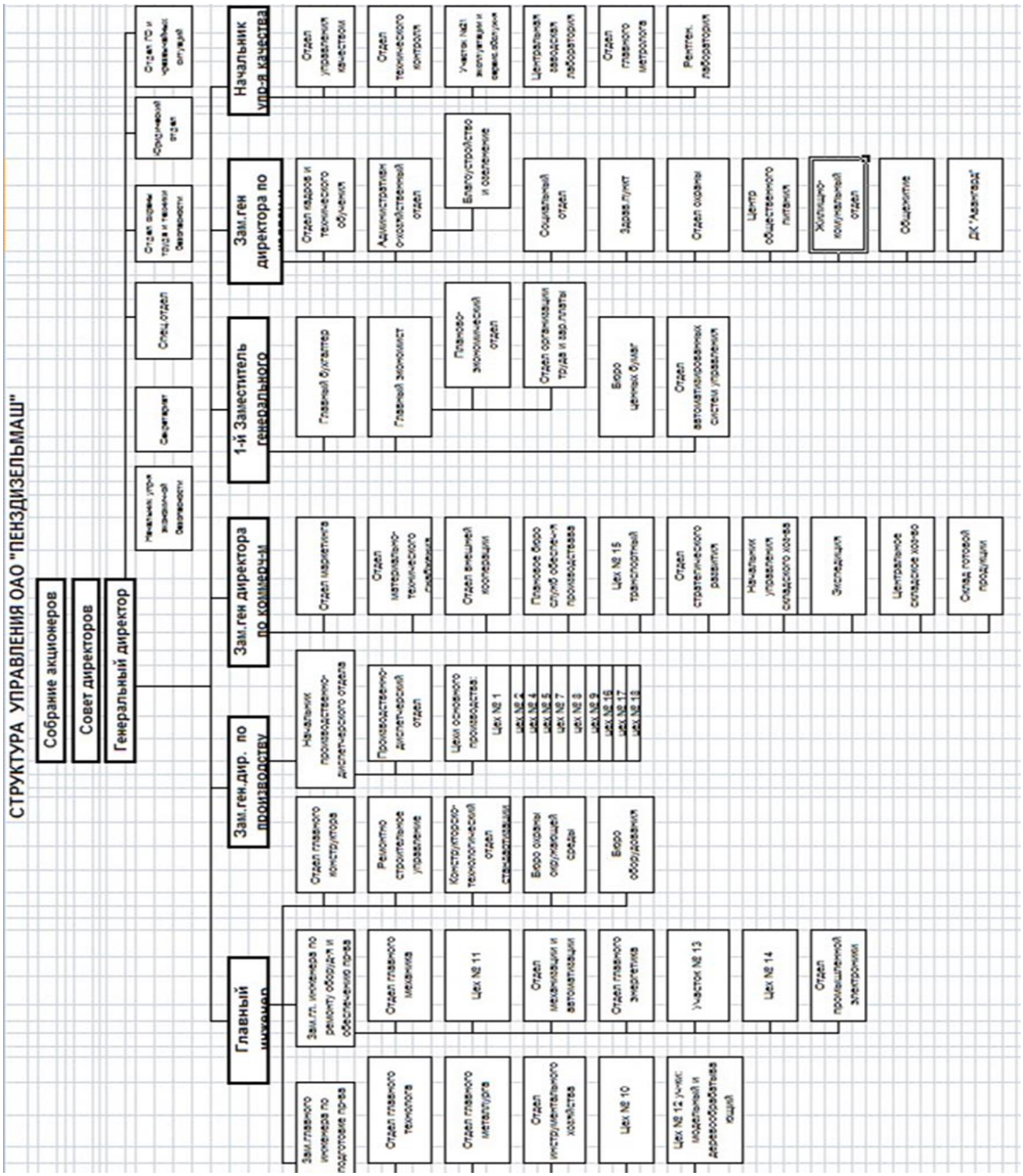
37. Федечкин, С. В. Современные методы формирования и повышения лояльности персонала отечественных организации и предприятий / С. В. Федечкин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – №8-3. – С. 202 – 204.

38. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. - М.: Питер. – 2019. – 495 с.
39. Шакирова, Д. М. Необходимость лояльности персонала в компании и способы ее повышения / Д. М. Шакирова, К. Д. Ушникова // Скиф. – 2019. – №5-1 (33). – С. 219 – 223.
40. Юсупова, С. М. Принципы вовлеченности персонала в организации / Юсупова С. М. // Гуманитарный научный журнал. – 2022. – №4-2. – С. 16 – 25.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура управления АО «Пензадизельмаш»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета по оценке лояльности сотрудников к организации по методу «шкалы Терстоуна».

Уважаемый сотрудник АО «Пензадизельмаш», вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Инструкция

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение.

Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

Карточки с суждениями

1. Интересы руководства организации и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками организация должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство организации не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Заработная плата сотрудника организации должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.

15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.

18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.

19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.

20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.

21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.

22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.

23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.

24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.

25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

36. В организации и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты исследования по оценке лояльности работников

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Кол-во человек										
1. Интересы руководства организации и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.	2	4	7	3	4	15	3	2	2	2	30
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.	14	3	2	1	5	15	3	2	2	5	31
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.	2	4	7	3	4	20	0	0	2	2	40
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.	3	4	7	3	4	20	0	2	2	2	41
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.	3	4	7	3	4	25	0	2	2	2	30
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.	2	0	0	3	4	18	3	2	2	2	19
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	40
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	40
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.	3	4	7	3	4	35	0	2	2	2	41
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	40
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	40
12. Руководство организации не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.	0	0	0	3	4	25	3	2	2	2	45
13. Заработная плата сотрудника организации должна зависеть от экономической ситуации в его семье.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	40
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.	2	0	0	3	4	28	3	2	2	2	19

15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.	14	3	2	1	5	20	3	2	2	5	21
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	20
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	20
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	30
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.	2	0	0	3	4	28	3	2	2	2	19
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.	4	2	3	7	4	10	2	3	2	2	30
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.	8	0	0	2	4	15	0	2	2	5	15
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.	7	0	0	2	4	22	0	2	4	5	30
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.	12	0	0	2	4	10	0	2	4	5	16
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.	12	0	0	2	4	10	0	2	4	5	16
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.	12	0	0	2	4	10	0	2	4	5	16
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.	13	0	1	2	4	19	0	2	4	5	18
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.	13	0	1	2	4	28	0	2	4	5	9
28. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	30
29. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.	2	4	7	3	4	20	3	2	2	2	30
30. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.	2	0	0	3	4	28	3	2	2	2	19
31. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.	4	2	3	7	4	20	2	3	2	2	20
32. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.	8	0	0	2	4	15	0	2	2	5	15
33. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.	7	0	0	2	4	22	0	2	4	5	17

34. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.	12	0	0	2	4	28	0	2	4	5	16
35. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.	4	2	3	7	4	22	2	3	2	2	22
36. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.	3	1	3	5	4	21	2	1	2	3	18
37. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.	0	2	3	7	4	20	2	3	2	2	24
38. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.	20	2	3	7	4	4	2	3	2	2	10
39. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.	4	2	3	7	4	20	2	3	2	2	10
40. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.	18	1	3	5	4	3	2	1	2	3	11
41. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.	0	2	3	7	4	20	2	3	2	2	24
42. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.	0	2	3	7	4	20	2	3	2	2	24
43. В организации и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.	0	0	0	0	0	20	0	5	6	6	26

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы глубинного интервью со специалистом отдела кадров

1. Какая методика оценки лояльности персонала используется в вашей компании?

2. Какие критерии и показатели вы учитываете при оценке лояльности сотрудников?

3. Какие инструменты вы используете для сбора данных о уровне лояльности сотрудников?

4. Какие действия предпринимаются на основе результатов оценки лояльности сотрудников?

5. Какие методы повышения лояльности персонала используются в организации?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Вопросы глубинного интервью со сотрудниками организации

1. Что Вам нравится в организации, а что нет?

2. Как Вы себя в целом ощущаете на работе?

3. Обмениваются ли другие сотрудники с Вами информацией по работе?

4. Вы можете рассчитывать на помощь руководителя, когда у Вас есть сложный вопрос?

5. Вы считаете, что зарплата отвечает Вашему вкладу в бизнес-организации?

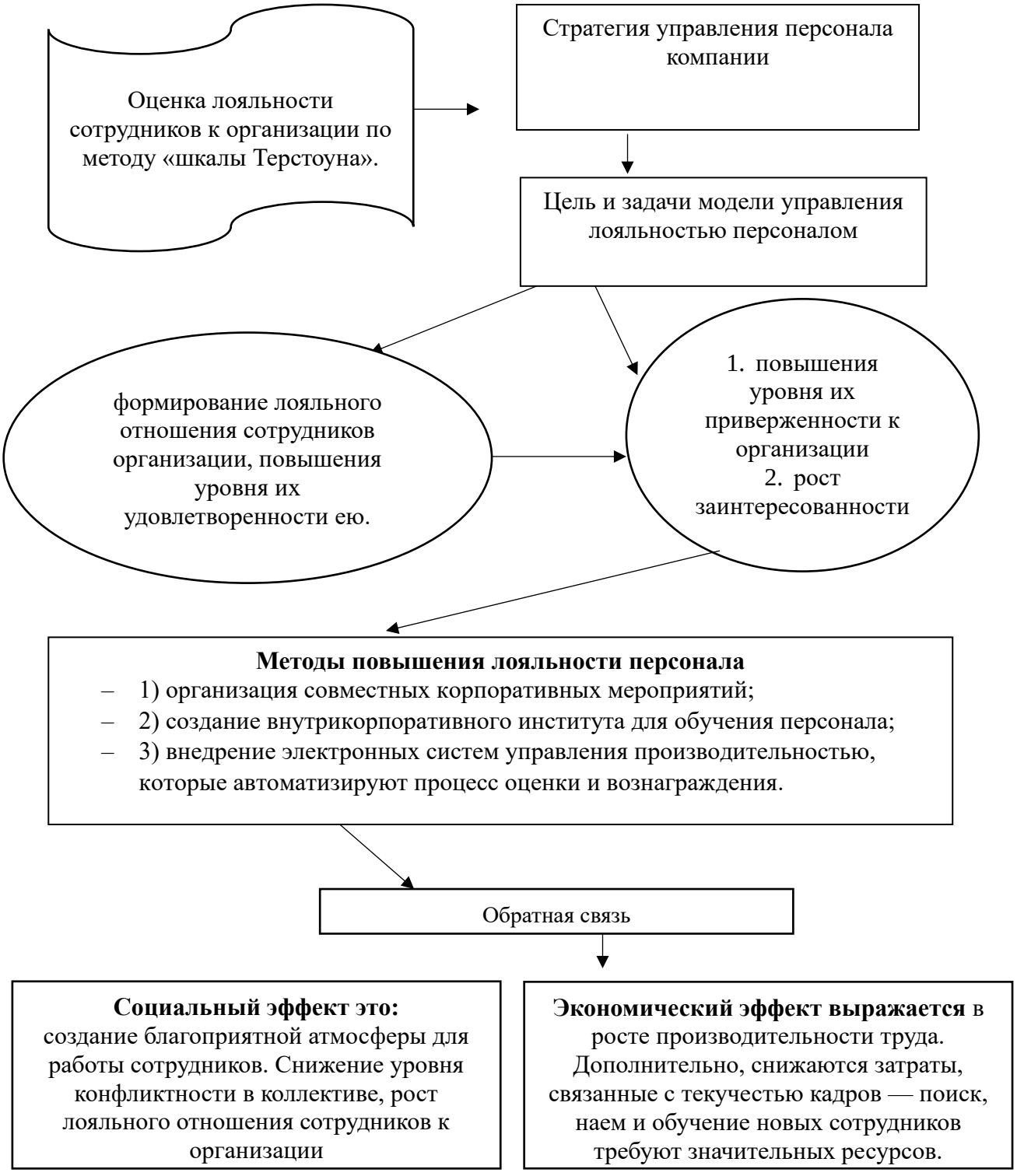
6. Вы довольны обстановкой в коллективе?

7. Вы видите возможности для развития и мечтаете о том, чтобы сделать карьеру?

8. С каким руководителем сотрудникам работается лучше?

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Модель управления лояльностью персонала в промышленной организации



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 40 наименований.
Рисунков 7, таблиц 7 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.

Чигрова С. Д.