

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_  
подпись, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_.  
число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление лояльностью персонала в системе кадрового менеджмента организации (на примере публичного акционерного общества «Ростелеком», г. Пенза)»

(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-130320-2017

Автор работы П.Ю. Панкратов Группа Мен-42

Руководитель работы к.п.н., доцент О.А. Вдовина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология О.А. Вдовина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента  
по проблеме исследования О.А. Вдовина

Управленческие решения и их  
обоснование в рамках изучаемой проблемы О.А. Вдовина

Нормоконтролер О.А. Вдовина

## АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Панкратова Павла Юрьевича  
на тему: «Управление лояльностью персонала в системе кадрового менеджмента  
организации (на примере публичного акционерного общества «Ростелеком», г.  
Пенза)»

Данная работа посвящена проблеме управления лояльностью персонала в системе кадрового менеджмента организации.

В первой главе представлены подходы к изучению понятия лояльности, определено её место в системе кадрового менеджмента, рассмотрены различные методы управления лояльностью и приведены методические подходы к её изучению.

Во второй главе представлены результаты анализа факторов, влияющих на лояльность, оценен уровень лояльности, а также дана оценка применяемым методам управления лояльностью в организации.

В третьей главе представлен комплекс рекомендаций по повышению уровня лояльности персонала ПАО «Ростелеком», а также дана оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Понятие лояльности персонала и место управлению ею в системе кадрового менеджмента организации	8
1.2. Методы управления лояльностью персонала в организации	15
1.3. Методические подходы к исследованию лояльности персонала в организации	22
2. ИЗУЧЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	26
2.1. Анализ факторов, формирующих лояльность персонала	26
2.2. Оценка уровня лояльности персонала	34
2.3. Анализ методов управления лояльностью персонала	40
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	50
3.1. Разработка путей повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности компании	50
3.2. Рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала	55
3.3. Экономическая оценка предложенных мероприятий	61
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	72
ГЛОССАРИЙ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	80
Приложение 1: Анкета	80
Приложение 2: Сводные данные результатов анкетирования	86

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночные условия современной России создают масштабную тенденцию создания огромного числа всевозможных компаний самого разного размера и сфер деятельности. Исходя из этого, возникают глобальные изменения на рынке труда. Если в советской системе трудоустройства в принципе у граждан был очень неширокий выбор места работы (места трудоустройств, как правило, распределялись учебными заведениями, не было мелких компаний и соответственно общее число предприятий было меньше), то в настоящий момент у соискателей работы появляется заметно больший выбор. То есть, если человеку не понравилась по каким-то причинам организация, то он может перейти в другую.

Такое видоизменение рынка труда показывает, что развитие социально-экономических систем сопровождается повышением значимости человеческого фактора в достижении целей организаций. Приоритетными становятся нефинансовые цели, которые способствуют формированию потенциала конкурентоспособности, а также долгосрочной устойчивости деятельности организаций. Мотивацию достижения нефинансовых целей достаточно сложно увязать с материальными вознаграждениями, поэтому на первый план выходит задача совершенствования кадровой политики организации на основе активизации социально-экономических и социально-психологических мотивационных механизмов, в частности повышение лояльности персонала. В связи с изложенным, можно утверждать, что разработка и развитие кадровой политики и системы управления человеческими ресурсами становятся важными элементами политики современных компаний.

В случае невнимательного отношения к этой проблеме работодатель может понести дополнительные издержки, связанные с поиском и адаптацией нового сотрудника, следовательно, в настоящее время динамично возрастает актуальность формирования и развития лояльности сотрудника к организации.

Степень разработанности темы исследования достаточно высокая.

В общем виде темой управления персоналом занимаются такие учёные как: Резник С.Д., Левина С.Ш., Дупленко Н.Г., Коргова М.А. и другие. В частности, исследованием управления лояльностью персонала занимаются: Долженко Р.А.<sup>1</sup>, Оксинайд К.Э.<sup>2</sup>, Берлизева Я.В.<sup>3</sup>, Гордейко С.Г.<sup>4</sup> и другие.

Основной целью ВКР выступает разработка рекомендаций по повышению уровня лояльности персонала ПАО «Ростелеком».

Для достижения поставленной цели настоящей выпускной квалификационной работы решены следующие задачи:

- изучено понятие лояльности персонала и места управлению ею в системе кадрового менеджмента организации;
- изучены методы управления лояльностью персонала в организации;
- изучены методические подходы к исследованию лояльности персонала в организации;
- проведен анализ факторов, формирующих лояльность персонала;
- дана оценка уровня лояльности персонала;
- проведен анализ методов управления лояльностью персонала;
- разработаны пути повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности компании;
- разработаны рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала;
- дана экономическая оценка предложенных мероприятий.

Объектом данного исследования выступает публичное акционерное общество «Ростелеком» (Пензенский филиал).

Исследуемая компания представляет собой сферу телекоммуникационных услуг, которые компания способна предложить, как физическим, так и

---

<sup>1</sup> Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Текст] // Вестник АГАУ. - 2014. - №9 (119) . - С. 159.

<sup>2</sup> Оксинайд К.Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс] // Элитариум, 2012. - URL: [http://www.elitarium.ru/lojalnost\\_predannost\\_personala/](http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/) (дата обращения: 18.11.16).

<sup>3</sup> Берлизева Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала [Текст] // Вестник КемГУ. - 2013. - №4 (56). - С. 174-178.

<sup>4</sup> Гордейко С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода [Текст] // Мотивация и оплата труда. - 2014. - №2. - С. 98.

юридическим лицам. В настоящий момент наблюдается рост спроса на услуги доступа в интернет, цифровое телевиденье, что обуславливает возможное расширение предлагаемых услуг и важность при этом сохранения высоких конкурентоспособных позиций как по качеству, так и по количеству предоставляемых услуг.

Масштабы компании определяются тем, что «Ростелеком» не только присутствует практически в каждом регионе РФ, также выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (включая портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса, организация системы видеонаблюдения за выборами с возможностью доступа к трансляции всем желающим через интернет, а также другие мероприятия общегосударственной важности.

Следовательно, процесс управления компанией такого размера весьма непрост. Отсюда возникает потребность в качественных кадрах, а для их долгосрочной и продуктивной работы требуется развивать лояльность персонала.

Предметом исследования в рамках выпускной квалификационной работы выступает лояльность персонала по отношению к организации.

Исследование лояльности персонала в системе кадрового менеджмента организации может иметь как практическую, так и научную значимость.

Практическая значимость заключается в том, что приведенные рекомендации могут быть универсальны и применены в других компаниях, где наблюдается необходимость повышения лояльности персонала. Предлагаемые рекомендации не потребуют больших материальных затрат на их оптимизацию для компаний иных сфер деятельности или масштаба.

Научная значимость заключается в том, что проведенный анализ и выявленные рекомендации могут служить основой для последующих исследований лояльности персонала уже с учетом рыночных тенденций и общемировой обстановки.

При проведении исследования компании были использованы такие научные методы, как: анализ, синтез, обобщение, индукция и дедукция.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, глоссария, библиографического списка и приложений.

В первой главе проводится описание теоретических и методических основ исследования лояльности персонала, в частности: понятия лояльности персонала и места управления ею в системе кадрового менеджмента организации, методов управления лояльностью персонала в организации, методических подходов к исследованию лояльности персонала в организации.

Во второй главе происходит изучение лояльности персонала ПАО «Ростелеком», в частности: анализа факторов, формирующих лояльность персонала, оценки уровня лояльности персонала, анализа методов управления лояльностью персонала.

В третьей главе приводятся рекомендации по повышению уровня лояльности персонала ПАО «Ростелеком», в частности: разработка путей повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности компании, рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала, приводится экономическая оценка предложенных мероприятий.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

## **1.1. Понятие лояльности персонала и место управлению ею в системе кадрового менеджмента организации**

Основным направлением политики кадровых служб крупных современных компаний являются её сотрудники, точнее говоря, вопрос их развития, мотивации, повышения лояльности к организации. В последние годы стало ясно, что во внешней среде организации главными являются клиенты, а во внутренней именно человеческие ресурсы являются основой эффективного функционирования и успеха.<sup>5</sup>

Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный». Если же рассматривать данное понятие применительно к сотруднику компании, то этот термин характеризует сотрудника как человека, который доволен своей работой и с гордостью отзывается о ней.

Отечественная наука в настоящее время имеет различные подходы к определению лояльности персонала. Некоторые точки зрения рассматривают лояльность как профессиональную пригодность и надёжность работников с точки зрения организации. Другой же взгляд подразумевает под лояльностью положительное отношение сотрудников к компании, включающее в себя гордость от осознания принадлежности к ней. Первый подход рассматривает лояльность персонала с точки зрения заинтересованности самой компании, а второй со стороны психологических аспектов, важных для самого сотрудника.

Применительно к трудовой деятельности, лояльность можно рассматривать как некоторую эмоциональную составляющую восприятия сотрудника,

---

<sup>5</sup> Коргова М.А. Деятельность кадровых служб в современных организациях и направления ее совершенствования [Текст] // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2012. - №1. - С. 193.



выраженную в полном принятии ценностей и следование целям компании, её идеологии, а также мотивацию работать в ней.<sup>6</sup>

Уровень лояльности является показателем удовлетворенности и степени доверия между подчиненными и администрацией. По результатам исследования, как правило, полностью лояльными в компаниях являются лишь около 34% сотрудников, а остальные дифференцируются на таких, кто работает в данной компании в силу отсутствия альтернативы (около 31%), на тех, которые готовы уйти в любую минуту (около 27%) и на тех, которые могут при удобном случае перейти на другую работу (8%).

Лояльность может быть как реальной (т.е. работники действительно уважают свою компанию и администрацию), так и внешней (показной, демонстративной), когда сотрудники лишь стараются более выгодно выглядеть в глазах руководства, но на деле не имеют привязанности и уважения к организации.

На основе этой информации можно оценить лояльность работника, проанализировав величину его личного вклада в достижения организационных целей. Таким образом, для управляющих подразделений лояльность начинает выступать как интегральная характеристика трудовых поведений работников компании.<sup>7</sup>

Понятие лояльности персонала находится весьма близко к понятию «удовлетворенность». Удовлетворенность по большей степени отражает набор благоприятных окружающих факторов, которые соответствуют или даже превосходят ожиданиям сотрудника. На основе данных факторов и формируется лояльность, которая, как описано выше, имеет более широкое определение. Так к результатам действия лояльности можно отнести более «эластичное» восприятие изменений внутриорганизационных условий.

---

<sup>6</sup> Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Текст] // Вестник АГАУ. - 2014. - №9 (119) . - С. 159.

<sup>7</sup> Оксина К.Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс] // Элитариум, 2012. - URL: [http://www.elitarium.ru/lojalnost\\_predannost\\_personala/](http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/) (дата обращения: 18.11.16).

Если кадровый менеджмент компании имеет в основном стратегические приоритеты, то он определённо обязан включать в себя систему оценки и управления лояльностью собственного персонала.

Опыт большого числа компаний на практике показал, что если организация берётся менять свои стратегические приоритеты, то каждой раз обязательно необходимо «обновлять» методику оценки и управления лояльностью персонала.

Важными факторами, которые нужно учитывать при внедрении изменений или на этапе разработки системы управления лояльностью персонала организации, являются:

- развитость неформальных отношений коллектива и состояние коммуникационной подсистемы управления;
- уровень стабильности внутренней среды и возможности её обновления; сложившуюся организационную культуру и её особенности;
- этап жизненного цикла, на котором находится организация на данный момент;
- готовность руководителей к использованию консультативных услуг;
- готовность к применению изменений организационной структуры.

«Также можно выделить 3 формы лояльности:

- нормативную («я должен»);
- прагматическую («мне нужно»);
- эмоциональную («мне нравится»)).<sup>8</sup>

Нормативная составляющая определяется наличием некоторых обязательств, норм и правил, которые нужно непременно выполнять и соблюдать по причине осознания важности за взятую ответственность перед задачами, регулирующимися должностными обязанностями и трудовым договором.

Прагматическая составляющая представляет собой объективную оценку самим работником различных выгод (материальных и нематериальных), которые он может получить от организации и потерять в случае смены места работы.

---

<sup>8</sup> Мельникова Е.В. Лояльность персонала в обеспечении стратегической устойчивости организации [Текст] // Universum: экономика и юриспруденция. - 2014. - №7-8. - С. 3-6.

Эмоциональный компонент лояльности определяется моральной стороной личности, а именно привязанностью к конкретной организации, наличием теплых дружеских связей в трудовом коллективе. В основе такой привязанности лежит чувство родства работника и компании, вовлеченности в ее проекты, в ее успехи и неудачи. Кроме этого, эмоциональная составляющая также обуславливается естественными потребностями каждого человека в коллективе, общении и причастности к общему делу.

Для более глубокого понимания, лояльность можно классифицировать по уровням.

Самый низкий уровень лояльности персонала – уровень внешних атрибутов, когда в наличие имеются внешние элементы отличия (логотипы, униформа), которые не позволяют сотруднику открыто демонстрировать свое нелояльное отношение.

Выше находится лояльность на уровне поведения, когда сотрудник принимает правила и нормы организации и начинает следовать им.

Далее – лояльность на уровне способностей. Это означает, что человек обладает необходимым набором компетенций и способен демонстрировать на их основе определенное поведение. Если сотрудник понимает, что его навыки и таланты востребованы и одобряются, то он проявляет дополнительную лояльностью, стремясь дополнительно их освоить и раскрыть.<sup>9</sup>

Лояльность на уровне убеждений является благоприятным явлением для любой организации. При этом сотрудник уважает внутриорганизационные правила, нормы, уставы. Как правило, такие сотрудники имеют сильную мотивацию к работе и могут зачастую становиться инициаторами полезных организационных изменений.

Далее – лояльность на уровне идентичности. Это самый высокий уровень лояльности, при котором работник перестает разделять отдельно себя и

---

<sup>9</sup> Дупленко Н.Г., Леванова Н.Е. Повышение инновационной активности предприятия с помощью инструментов внутреннего маркетинга // Экономика. Управление. Право. - 2011. - №4. - С. 5.

организацию. То есть «я и есть организация». Чаще это наблюдается на малых предприятиях, когда обеспечивается достаточный уровень мотивации.

Лояльность на этом уровне представляет собой уже не зависимость от условий, дохода или коллектива, а воспринимается как нечто «само собой разумеющееся».<sup>10</sup>

Также существует отдельный уровень нулевой лояльности. Он характерен для работников, которые в некоторых ситуациях могут демонстрировать лояльное поведение, а в других нелояльное.<sup>11</sup>

Лояльность является частью общей системы управления персоналом.

Система управления персоналом — это комплекс связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, её философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и др.

В общем виде структуру управления персоналом можно представить в виде схемы: (Рис 1.1).

Система управления персоналом является неременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т. к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

---

<sup>10</sup> Зонин Н.А., Кашпаров Д.В. Система управления моделью повышения конкурентоспособности малого предпринимательства [Текст] // Молодой ученый. - 2014. - №7-1 (66). - С. 8.

<sup>11</sup> Сандалова К. В. Сравнительный анализ уровней лояльности сотрудников компании [Текст] // Молодой ученый. - 2015. - №10.2. - С. 131.



Рис 1.1. Структура системы управления персоналом

Чтобы как можно лучше понять, что же представляет собой система управления персоналом и как добиться наиболее эффективного ее функционирования, необходимо рассматривать ее в непротиворечивом единстве всех подходов к управлению персоналом.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.<sup>12</sup>

Обозначив суть системы кадрового менеджмента организации, можно определить в ней место управления лояльностью персонала. Лояльность выступает неким промежуточным объектом, который взаимодействует с такими подсистемами системы кадрового менеджмента как:

- Подсистема трудовых отношений;
- Подсистема условий труда;
- Подсистема развития персонала;

<sup>12</sup> Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом [Текст] // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 406-408.

- Подсистема мотивации поведения персонала;
- Подсистема социального развития.

Стоит рассмотреть лояльность в каждой из данных подсистем.

В подсистеме трудовых отношений лояльность связана с моральным климатом коллектива во время работы.

В подсистеме условий труда лояльностью зависит от качества данных условий: тепло, свет, удобство рабочего места и т.д.

В подсистеме развития персонала лояльность зависит от того, сколько идет затрат на развитие сотрудника. Ведь это для него повышает ощущение важности для компании.

Подсистема мотивации поведения персонала напрямую связана с лояльностью. Как правило инструментами в данном случае выступают заработная плата и премии.

Подсистема социального развития также связана с лояльностью, ведь человек неразрывно связан с социумом и имеет необходимость находиться в нем, а организация в данном случае берет на себя функцию укрепления социальных связей, к примеру, организую корпоративные выезды и мероприятия культурного характера.

Таким образом, одним из основных направлений деятельности кадровых служб в современных условиях должен быть комплекс мер для повышения лояльности сотрудников. Лояльность представляет отношение сотрудников к компании, характеризующееся привязанностью и гордостью сотрудников за свою организацию, «мягкое» восприятие организационных изменений и готовность идти на уступки, когда это необходимо.

Также лояльность персонала занимает весьма значительное место в системе кадрового менеджмента организации, ввиду того что это понятие имеет неразрывную связь со многими подсистемами системы управления персоналом.

## 1.2. Методы управления лояльностью персонала в организации

Выработка лояльности у персонала организации - это непростой процесс, требующий наличия формальных и неформальных подходов к решению этого вопроса. Сложность во многом обуславливается тем, что понятие лояльности неразрывно связано со сложными психологическими составляющими человека: его характера, предпочтений и т.д.

Процесс формирования лояльности у персонала происходит непрерывно и имеет несколько уровней. Каждый уровень непосредственно является набором инструментов (методов) для развития лояльности.

Первый уровень – формальный. У членов рабочего коллектива присутствует внешняя атрибутика, свидетельствующая о его принадлежности к организации. Это могут быть одежда (униформа), значки, канцелярские товары с символикой. Данный уровень по большей части формирует коллектив и ожидаемое поведение сотрудника, однако не генерирует верность организации.

Второй уровень подразумевает выполнение определенных норм, правил, все это неразрывно связано с корпоративной культурой. Важную часть этого составляет психологический климат в коллективе организации, а также наличие различных традиций (поздравление отличившихся работников, проведение праздников и дней рождений), неформальных правил, которые будут положительно оцениваться большей частью трудового коллектива. Поощрение подобного поведения будет способствовать росту доверия персонала, для которого работа может отчасти начать являться как «второй дом», а коллеги – «семья».

Третий уровень имеет более выраженную приверженность компании. Начинается анализ ценности навыков и компетенций сотрудника. Важной составляющей этого уровня выступает качественная работа рекрутера, чтобы на этапе подбора были правильно оценены личные и профессиональные качества кандидатов. Сотрудник, лояльный на уровне способностей, инициативен,

ориентируется в происходящих изменениях, нацелен на перспективу достижений компании.

Следующим (четвертым) уровнем, отражающим более высокую лояльность, является комплекс факторов, при которых лояльность будет демонстрироваться на уровне принятия организационных ценностей, убеждений, целей, стратегий и идеологии компании. Как правило, к данному уровню можно отнести работников руководящих должностей, которые уже долгое время работают в настоящей организации и при этом удовлетворены условиями, внутренним психологическим климатом и заработной платой.

Однако данный уровень имеет «подводные камни». Сложность может возникнуть при серьёзной смене позиции компании, изменений основной деятельности или стратегии компании. Некоторым сотрудникам просто будет сложно адаптироваться к таким кардинальным переменам ввиду большой привычки к прежнему ритму работы и виду деятельности.

Разумеется, пятый (наивысший) уровень лояльности характерен владельцу компании, который именно благодаря своим убеждениям и уверенности в своей идее, создал компанию и привел её к нынешнему состоянию, затрачивая на этом колоссальное количество средств, сил и времени.

Также стоит знать, что управление лояльностью также ведет к тому, что сотрудники, полностью удовлетворенные своей работой, будут более эффективны и мотивированы, тем самым они будут способствовать повышению лояльности клиентов и, как следствие, росту прибыли.

Определение уровня лояльности сотрудника подразумевает выявления факторов, которые способны сформировать лояльное отношение к компании. Лояльность персонала формируется под воздействием как объективных, так и субъективных факторов.

Ответственным моментом при формировании лояльности персонала является определение уровня приверженности кандидата к предыдущему месту работы. Если лояльность к прежнему месту работы была низкой, руководителю потребуется приложить больше усилий для формирования верности к компании.



Другим немаловажным методом формирования лояльности персонала выступает учет человеческого фактора, проявление внимания к сотруднику, придание ощущения значимости его действий для компании. При этом нет смысла рассчитывать на лояльность новых сотрудников, которые только что приступили к работе, ведь завоевание доверия к компании, коллективу это постепенный, вовсе не быстрый процесс, длительность которого может заметно варьироваться от человека к человеку или различий характеров, предпочтений и других личностных особенностей.

Работник становится преданным лишь в случае, когда компания действительно к этому стремится и хочет. На некоторых сотрудников может оказать положительное влияние удобный рабочий график или частые мотивирующие напутствия, для других, может быть регулярная заработная плата или наличие общительного коллектива.

Также стоит всегда стараться привить членам рабочего коллектива чувство гордости и принадлежности к данной компании, мотивировать на постоянное участие в её развитии.<sup>13</sup>

Говоря о понятии мотивации, которое весьма близко к понятию лояльности, можно выделить некоторые рекомендации, которые приводит Бакирова Г.Х. в учебном пособии «Психология развития и мотивации персонала».

Автор пособия по мотивации персонала рекомендует узнавать и признавать индивидуальные различия работников. Нельзя ко всем сотрудникам относиться одинаково, а важно учитывать индивидуальные особенности каждого. Таким образом появляется возможность индивидуализации вознаграждения, штатного расписания и проектирования задач в соответствии с индивидуальными потребностями членов коллектива.

Также рекомендуется разрешать работникам участвовать в решениях, которые в дальнейшем повлияют на них. К таким решениям можно отнести общую постановку целей работы, определение графика труда и подобное.

---

<sup>13</sup> Лобачева М.М. Лояльность к компании как инструмент управления мотивацией персонала [Текст] // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. - 2012. - №4. - С. 47.

Бакирова Г.Х. также рекомендует «проверить систему на справедливость», т.е. вознаграждения должны восприниматься соизмеримо вкладу сотрудника в работу.

Для повышения лояльности через увеличение мотивации также можно создать систему материального стимулирования работников максимально ясной и понятной. Главным образом это должно относиться к системе бонусов, премий и процентов. На начальном этапе введения такой системы необходимы разъяснительные встречи с персоналом. В результате таких мер повышается уверенность сотрудников, что их труд и вклад не останется незамеченным и будет вознагражден, что, естественно, повысит доверие и уверенность, которые ведут к повышению лояльности.

Рекомендуется допускать некоторую долю независимости сотрудников. Это позволит работникам наиболее полно проявить себя и более широко приспособиться к рабочей среде.<sup>14</sup>

Понятие мотивации и лояльностью весьма близки в системе кадрового менеджмента организации. Мотивация является процессом побуждения сотрудников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов, сочетая это с достижениями целей организации. Мотивация выступает совокупностью набора различных мотивов, связанных с личностными особенностями человека. В рамках трудовой деятельности мотивация представляет собой стремление работника удовлетворять свои нужды засчёт труда, направленного на достижение целей организации.<sup>15</sup>

Стоит понимать, что сотрудник, который хорошо замотивирован, имеет как моральные, так и материальные стимулы к работе, естественным образом, как правило, имеет и большую лояльность. Организация со временем становится неотъемлемой частью его повседневности и сотрудник становится зависимым от

---

<sup>14</sup> Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.—с. 368 — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15454>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

<sup>15</sup> Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] // Основы ЭУП. - 2012. - №4 (4). - С. 80-83.

компании. Работа входит в привычку. По сути, при такой точки зрения мотивация выступает как инструмент формирования или повышения лояльности.

В тот момент, когда новый сотрудник приступает к работе в компании, начинается естественный процесс сближения его интересов и интересов компании. В идеальном виде это должно быть взаимовыгодное явление, когда сотрудник получает удовлетворение своих потребностей, а организация получает эффективное достижение поставленных целей и последующее развитие.

Это явление обуславливает существование двух групп факторов, влияющих на удовлетворенность работников.

Первая группа включает в себя «гигиенические» факторы:

- отношения в трудовом коллективе;
- условия труда;
- характеристики линейного руководства;
- заработная плата;
- кадровая политика компании и её методы управления;
- стабильность.

Также важно выделить фактор заработной платы. К.В. Харский в статье «Эффективное вознаграждение менеджера по продажам» делает акцент на наличии обратной пропорциональности между корпоративной культурой и размером оплаты труда. Имеется в виду, что если в трудовом коллектив наблюдается неблагоприятная обстановка, то это нужно компенсировать заработной платой. Кроме этого Харский отмечает, что уровень заработной платы зачастую не является эффективным мотивирующим фактором. Дело в том, что работники весьма быстро привыкают к нему и начинают воспринимать как нечто само собой разумеющееся.<sup>16</sup>

В случае, если показатели этой группы снижаются ниже среднего, то работник начинает ощущать неудовлетворенность и, следовательно, снижается его лояльность.

---

<sup>16</sup> Харский К.В. Эффективное вознаграждение менеджера по продажам [Текст] // Управление продажами. - 2013. - №6. - С. 369.

Вторая группа включает мотивирующие факторы, которые способствуют позитивному отношению сотрудников к выполняемым обязанностям. Эта группа включает:

- достижения и успехи в процессе рабочего процесса;
- позитивная реакция начальства на достижения;
- положительное отношение клиентов;
- зона ответственности (возможность самоорганизации, право подписи документов и личного общения с клиентами);
- карьерный рост.

На рис. 1.2 и 1.3 показана связь между значениями гигиенических и мотивационных факторов и эффективностью организации относительно базового уровня, определяемого общей политикой компании и стилем управления.

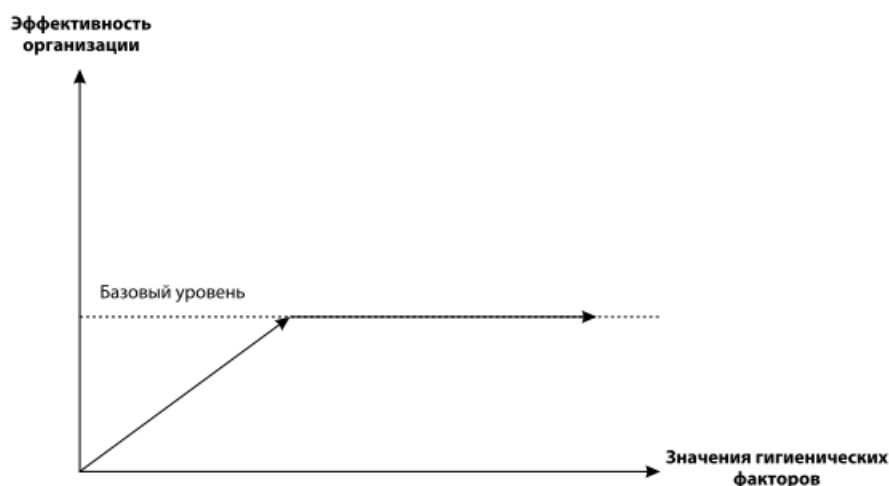


Рис. 1.2 Влияние «гигиенических» факторов на эффективность организации<sup>13</sup>

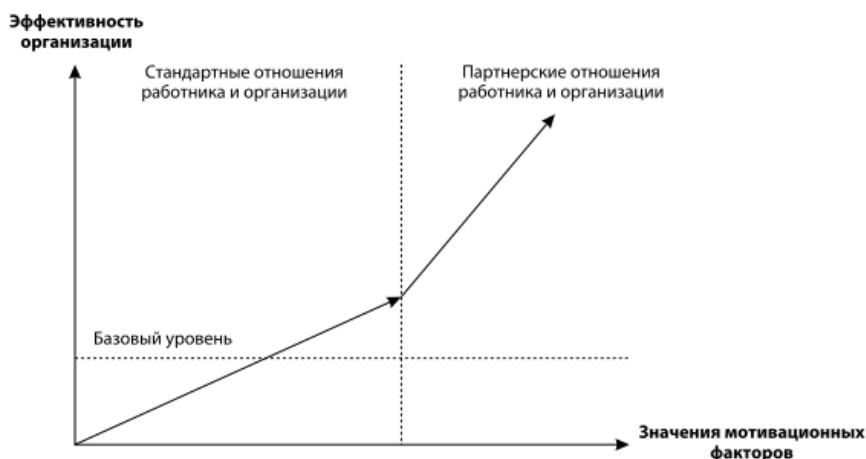


Рис. 1.3 Влияние мотивационных факторов на эффективность организации<sup>13</sup>

Как правило, основная цель любого сотрудника – реализация своих способностей и навыков, реализация себя в качестве творческой личности, способной. Людям свойственно искать способы самореализации в всех жизни, а работа – важная её часть. Поэтому чем больше у работника возможностей к самореализации, тем выше его лояльность к организации.<sup>17</sup>

Несмотря на то, что организационную культуру принято считать стихийным явлением, управление отношением персонала к компании невозможно без внимательного управления самой организационной культурой. Организационная культура — это базовые ценности, на которых основываются все традиции, установки поведения и работы в компании. Лояльность требует сильной, преемственной культуры с неизменными и четкими ценностными основами. Возникает вопрос: какие ценности важны именно для управления лояльностью?

Ответом является пример культуры японской школы менеджмента — ее эффективность в формировании лояльности персонала неоднократно доказывалась на примере компаний различных стран мира. Ключевыми для развития лояльности являются ценности коллективной направленности, уважения традиций, четкой властной иерархии и взаимной групповой ответственности. Эти ценности не являются ни новыми, ни сторонними для российской культуры. Однако политические и экономические изменения 1990-х гг. переориентировали отечественную культуру бизнеса на западные тенденции.

Лояльность имеет «восточные» корни и не может быть в полной мере сформирована на западных ценностях. В связи с этим современное управление лояльностью должно включать в себя не только закрепление провосточных ценностей в миссии и философии компании, но и корректировку индивидуальных ценностей сотрудников.

Важным приемом развития лояльности является также вовлечение персонала в управление компанией на самых разных уровнях. Это достигается путем делегирования полномочий, разделения властных функций и

---

<sup>17</sup> Гордейко С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода [Текст] // Мотивация и оплата труда. - 2014. - №2. - С. 98.

ответственности высшего управляющего звена с сотрудниками нижележащих уровней компании. «Примеривание» роли руководителя, предполагающей необходимость быть в курсе дел и заниматься решением повседневных организационных проблем, развивает у сотрудников чувство причастности к компании и ответственности за ее успехи и неудачи. Таким образом, преодолевается барьер — отчуждение рядовых сотрудников от участия в жизнедеятельности и управлении компанией. Привлечение персонала к решению актуальных задач и проблем, поощрение инициативных идей и активное вовлечение в развитие компании приводит к значительному повышению уровня лояльности.

Идея вовлечения персонала в жизнедеятельность организации подчеркивает важность для лояльности внутреннего локуса контроля компании, ее ориентации на человеческий потенциал и ценностную составляющую организации.<sup>18</sup>

Подводя итог, стоит сказать, что процесс управления лояльностью весьма сложен и для его грамотного осуществления необходимо понимать наличие нескольких уровней формирования лояльности персонала. Важным моментом в управлении лояльностью выступает мотивация труда, а также нужно всегда учитывать наличие личностных особенностей каждого работника.

### **1.3. Методические подходы к исследованию лояльности персонала в организации**

При написании выпускной квалификационной работы в рамках исследования управления лояльностью персонала в системе кадрового менеджмента организации было проведено исследование в пензенском филиале ПАО «Ростелеком» в отделе, занимающемся продажами услуг путём телефонных звонков потенциальным клиентам.

---

<sup>18</sup> Баранская С. Новый взгляд на управление лояльностью персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal URL: <http://www.hr-portal.ru/article/novyuy-vzglyad-na-upravlenie-loyalnostyu-personala> (дата обращения: 25.12.16).

Основным методом исследования было выбрано анкетирование как современный и удобный метод, который способен в наглядной форме представить результаты для дальнейшего проведения анализа. Неотъемлемым преимуществом данного способа исследования выступает получение широкой информации за небольшое количество времени, при этом сохраняется объективность и складывается точная картина об исследуемой проблеме.

Для исследования была разработана анкета, которая распространялась в бумажном виде среди сотрудников организации. Анкета включает всего 25 вопросов. Из них 24 с вариантами ответов и 1 вопрос с выставлением баллов.

Разработанная анкета для удобства анализа была разделена на 4 смысловых раздела.

Первый раздел описывает основную информацию о респондентах и состоит из 3 вопросов. Данные этого раздела использованы для формирования общего представления о респондентах, их гендерном и возрастном составе, а также длительности работы в исследуемой организации. Например, в первый раздел был включен вопрос: «Как долго Вы работаете в ПАО «Ростелеком»?».

Второй раздел посвящен анализу факторов, формирующих лояльность персонала и состоит из 8 вопросов. Вопросы этого раздела подразумевают исследование факторов, благодаря которым у сотрудников вырабатывается лояльность к организации. К этому может относиться заработная плата, условия труда, график работы и прочее. Например, были включены вопросы «Справедливо ли распределяется заработок среди сотрудников?» и «Вас устраивает Ваш график работы?».

Третий раздел анкеты посвящен оценке уровня лояльности персонала и состоял из 5 вопросов. На основе анализа этого раздела можно выяснить уровень достигнутой лояльности сотрудников в данный момент. Уровень лояльности невозможно оценить в точном (числовом) виде, однако он оценивается в относительных показателях (высокий, низкий, средний и т.п.). Примером вопроса из данного блока является «Представьте ситуацию, что Вы общаетесь о работе со знакомым. Что вероятнее всего Вы расскажете про свою компанию?».

Четвертый раздел анкеты посвящен анализу методов управления лояльностью персонала и состоял из 9 вопросов. Данный блок вопросов требуется для оценки действующих в организации методов, формирующих и повышающих лояльность персонала. К примеру, в этот блок анкеты включен вопрос «Прислушивается ли руководство к выдвигаемым предложениям со стороны сотрудников?».

Всего респондентами стали 60 человек, работающих в организации. Анкетирование проводилось как в рабочее время, так и вне его. Каждому респонденту было подробно объяснена суть исследования и донесена информация о его анонимности. В среднем у респондентов требовалось от 7 до 10 минут для прохождения анкетирования. Большинство опрошенных восприняли участие в исследовании положительно и с энтузиазмом.

Полученные данные подробно проанализированы во втором разделе выпускной квалификационной работы. Анализ представлял собой подробный разбор каждого вопроса анкеты с графическим представлением полученных результатов в виде диаграмм и таблиц. На основе этого по каждому вопросу был сделан вывод о том, что полученные результаты означают для ПАО «Ростелеком».

Полученные данные второго раздела были использованы для написания третьего раздела выпускной квалификационной работы для разработки системы рекомендаций, направленных на повышение уровня лояльности сотрудников.

Проведенное исследование позволяет сделать объективные выводы по первой главе выпускной квалификационной работы.

Определено, что одним из центральных направлений деятельности служб управления персоналом в современных рыночных условиях выступает комплекс мер, направленных на повышение лояльности сотрудников организации. Лояльность выступает как отношение сотрудников компании, характеризующееся привязанностью и чувством гордости за свою организацию, «мягкое» восприятие изменений, проводимых руководством внутри компании и готовность идти на



уступки, а также согласие на временные ограничения в плане трудовых условий, когда это необходимо.

Процесс управления лояльностью весьма сложен и для того, чтобы его грамотно осуществлять, необходимо обладать пониманием того, что лояльностью формируется на нескольких уровнях. Кроме того, важно понимать, что важным элементом, лежащим в основе формирования лояльности, выступает понятие мотивации персонала. Также принято считать, что важным объектом, формирующим лояльность, является поддержание внутриорганизационных традиций и ценностей, а также вовлечение сотрудников в процесс управления, которое развивает чувство причастности к компании и ответственности за ее успехи и неудачи.

Для проведения исследования лояльности персонала в ПАО «Ростелеком» было проведено анкетирование с использованием специально разработанной анкеты, состоящей из 25 вопросов, разделенных на 4 смысловых блока. Анкетирование было выбрано как наиболее удобный и объективный способ оценки большого количества информации.

## **2. ИЗУЧЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

Исследуемый филиал компании ПАО «Ростелеком» находится в городе Пензе по адресу ул. Кирова 54.

Компания начинает свою историю с 27 августа 1993 года. Её деятельность относится к отрасли «Телекоммуникации». Компания предоставляет услуги местной и дальней телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, интерактивного телевидения, сотовой связи и другое. «Ростелеком» выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (включая портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса, организация системы видеонаблюдения за выборами, другие мероприятия.

Внеэкономическая деятельности представлена предоставлением различных услуг связи в странах СНГ и ближнего зарубежья, а также компания торгует акциями на Московской Бирже.

География сбыта продукции представлена ближним зарубежьем, а также некоторыми европейскими странами, к примеру, Нидерландами.

«Ростелеком» имеет большое число партнеров по всей России.

Что касается исследуемого филиала, то в нем работает 150 человек, однако настоящее исследование проводилось в отделе продаж, в котором работают около 60 человек. К задачам данного отдела непосредственно относится продажа дополнительных услуг абонентам компании, звонки с целью подключения новых тарифных планов. А также привлечение абонентов других провайдеров к пользованию услугами ПАО «Ростелеком».

### **2.1. Анализ факторов, формирующих лояльность персонала**

При всесторонней оценке лояльности персонала важно определять не только уровень уже достигнутой лояльности, но также анализировать факторы,

которые формируют лояльность персонала и способствуют повышению её уровня. К числу таких факторов может относиться всё, что каким-либо образом может влиять в восприятие компании работником, что дает возможность сложить впечатление и, следовательно, влиять на повышение или на понижение лояльности сотрудника к организации. Примерами этих факторов может быть: свет и тепло в помещении, режим труда и отдыха, психологический климат в коллективе, заработная плата и многое другое.

Для настоящего анализа в разработанной анкете была подготовлена группа из восьми вопросов, непосредственно позволяющих сделать выводы о факторах, формирующих лояльность персонала в исследуемой организации.

На основе ответа респондентов (Рис 2.1) можно сказать, что в основном работники удовлетворены заработной платой, но не полностью. Это говорит о том, что в целом руководство компании понимает важность фактора оплаты труда, однако сотрудники не полностью удовлетворены этим и компания может потерять лояльность сотрудников, в случае если со временем на рынке будут происходить инфляционные процессы, а руководство не предпримет меры по соответствующему индексированию уровня заработной платы.

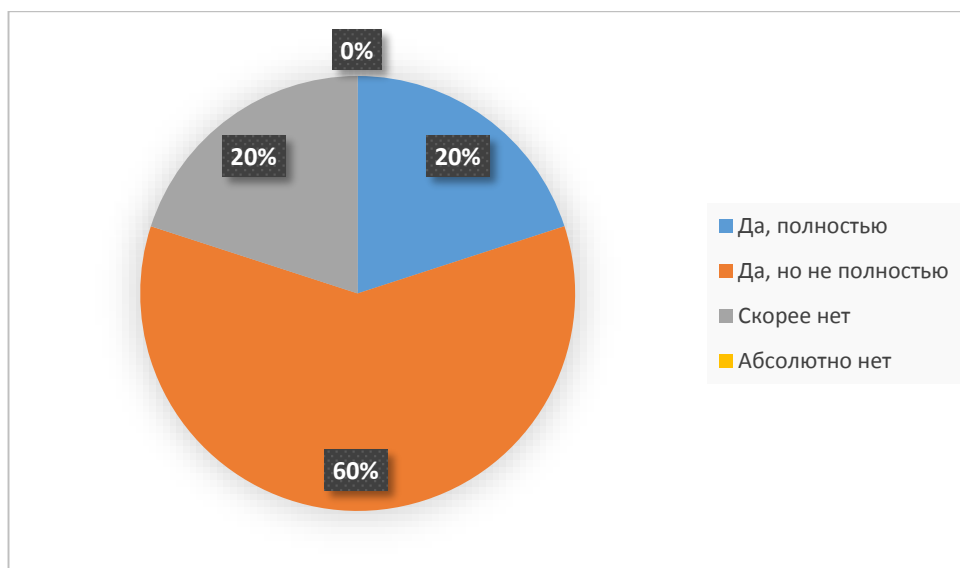


Рис 2.1 Удовлетворенность оплатой труда

Результаты исследования показали, что абсолютное большинство сотрудников ПАО «Ростелеком» полностью удовлетворены условиями труда (Рис 2.2). Такое явление безусловно можно назвать положительным, оно свидетельствует, что руководству компании удалось создать благоприятные условия работы в помещении, в том числе неплохую эргономику рабочего места, обеспечили благоприятный уровень тепла и света, а также обеспечили качественной оргтехникой. Зачастую этот фактор имеет второе место по важности воздействия на лояльность после заработной платы и в данном случае компании удалось это полноценно учесть.

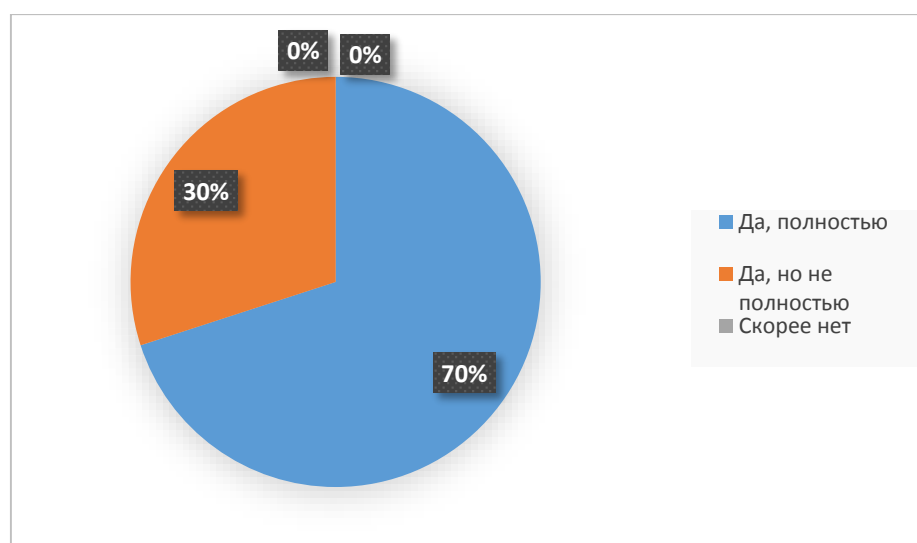


Рис 2.2 Удовлетворенность условиями труда

Одним из немаловажных факторов стабильного функционирования крупной организации является опытный персонал и низкая текучесть кадров, ведь именно сотрудники работающие долгое время на своём месте способны освоить все тонкости данной работы и накапливать набор решений для возникающих проблем.

По данным проведенного исследования было выяснено, что лишь половина опрошенных сотрудников определенно готовы работать в ПАО «Ростелеком» долгое время и не планируют менять место работы (Рис 2.3). При этом вторая половина респондентов выразила неуверенность в том, что они будут работать в данной организации долгий срок. Однако следует учесть, что при этом большая

часть сотрудников готова продолжать работу в организации до тех пор, пока не появится более привлекательный вариант для работы. Несомненно, это важно учитывать руководству и на фоне этого стараться поддерживать привлекательность и конкурентоспособность рабочих мест на местном рынке труда. Также всё это является свидетельством пониженного уровня лояльности у целой половины сотрудников и руководство обязано обратить на это повышенное внимание, если желает не допускать высокую текучесть кадров.

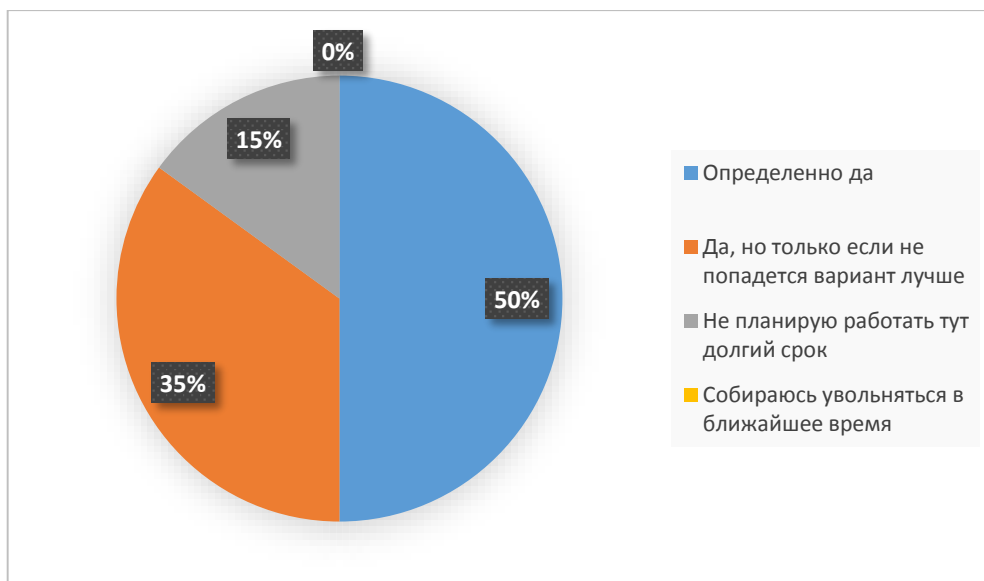


Рис 2.3. Перспективность места работы

Справедливое распределение заработка среди сотрудников оказывает определенное воздействие на их лояльность.

В исследуемой компании половина сотрудников считает, что все получают в соответствии с занимаемой должностью, при этом другая половина не согласна с этим и считает, что труд некоторых сотрудников вознаграждается несправедливо (Рис 2.4). Такие результаты могут быть связаны с личностными особенностями каждого сотрудника и общим психологическим климатом в коллективе, который при данных ответах может быть весьма средним. Иными словами, при наличии недопонимания и конфликтов в коллективе может иметь место среди сотрудников личное предвзятое отношение друг другу,

соответственно на фоне этого некоторым может показаться, что труд других оплачивается несправедливо (как правило, завышено).

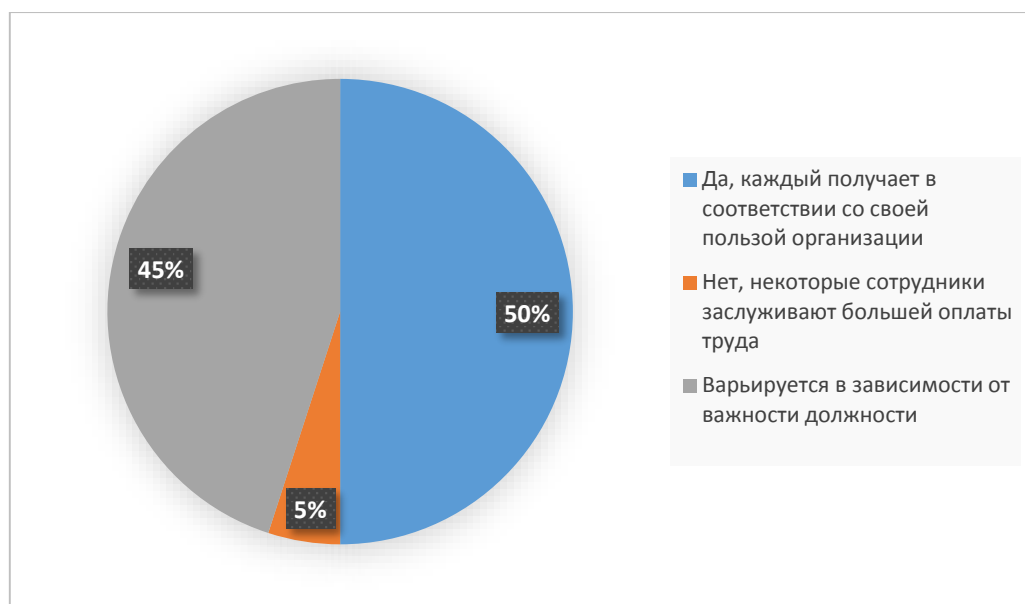


Рис 2.4. Справедливость распределения заработной платы

В процессе исследования было выяснено, что большая часть сотрудников готова порекомендовать трудоустройство в ПАО «Ростелеком» своим знакомым как место постоянной работы (Рис 2.5). Это является подтверждением того, что в компании работает немалая часть сотрудников, которая лояльна и видит перспективу в дальнейшем продолжении работы. Однако следует не терять из виду тот момент, что небольшая часть респондентов (5%) готова порекомендовать работу в организации лишь на небольшой срок. Это говорит о недостаточной лояльности этой часть трудового коллектива и у руководства имеется немалый «резерв» улучшения условий труда, чтобы как можно сильнее сократить число сотрудников с пониженным уровнем лояльности.

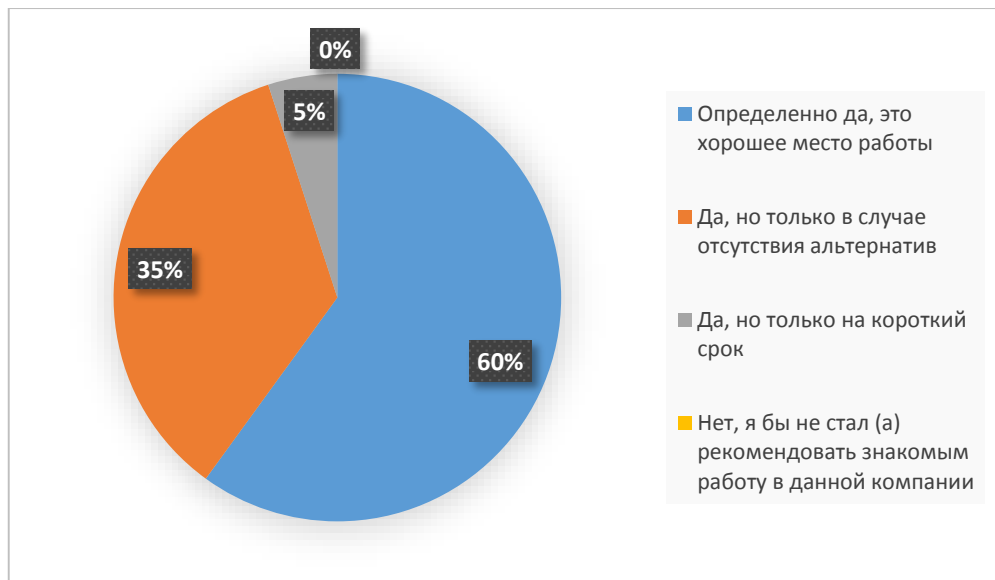


Рис 2.5. Готовность рекомендовать работу в ПАО «Ростелеком» своим знакомым

Для быстрой и качественной адаптации сотрудников руководству необходимо подавать пример, как в отношении исполнения рабочих функций, так и в личной организации труда, ведь зачастую руководитель выступает наставником сотрудника при этом выступая неким эталоном, примером для подражания.

В настоящей организации половина сотрудников уверена, что руководство чаще подает пример в отношении исполнения рабочих функций (Рис 2.6), что несомненно является хорошим явлением, ведь в первую очередь сотрудник должен знать, как правильно он должен выполнять возложенные на него трудовые обязанности.

Также 40% сотрудников заявили, что руководство также подает пример и в отношении личной организации, что дополняет эффект от примера исполнения рабочих функций.

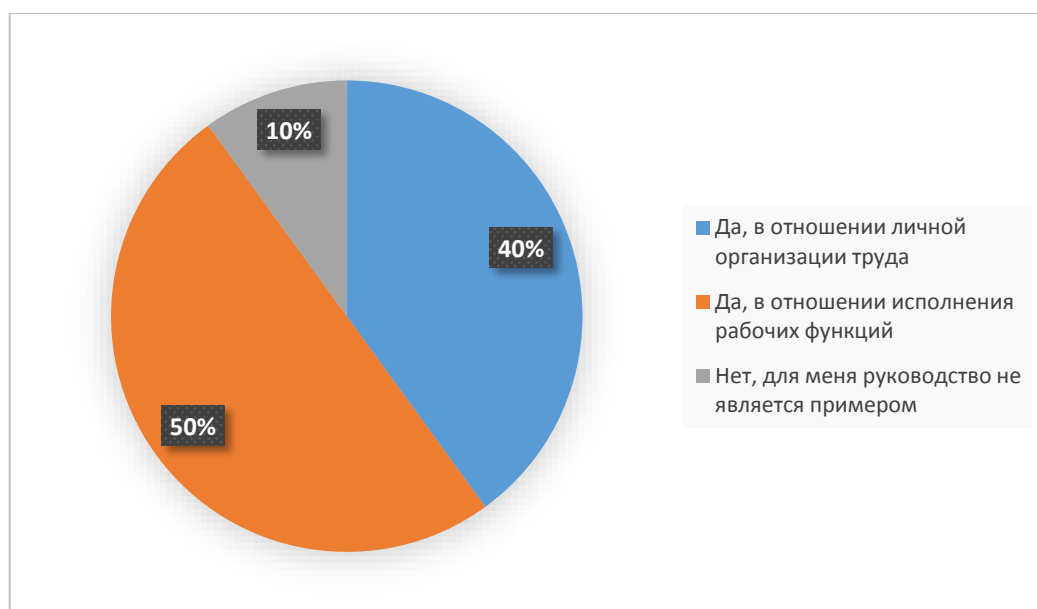


Рис 2.6. Ситуации, в которых руководство подает пример

Что касается такого немаловажного фактора, влияющего на лояльность персонала, как график работы, то практически все сотрудники им довольны, и они заявляют, что руководство готово идти на уступки в случае необходимости (Рис 2.7). Это можно назвать положительным моментом, ведь режим работы производит сильное впечатление о работе, т.к. работа зачастую отнимает немалую часть жизни и, кроме работы, у людей могут быть другие дела: семья, хобби, здоровье и многое другое.



Рис. 2.7. Удовлетворенность графиком работы



Зачастую важную роль в формировании положительного отношения сотрудника к компании играет профсоюзная организация.

К сожалению, большое число сотрудников исследуемой организации не являются членами профсоюза работников (Рис 2.8). Это негативный момент и единственным объяснением такого положения дел может быть недостаточно эффективное функционирование профсоюзной организации внутри ПАО «Ростелеком», а, следовательно, работники не видят смысл вступать в него, раз они не получают ожидаемой поддержки.

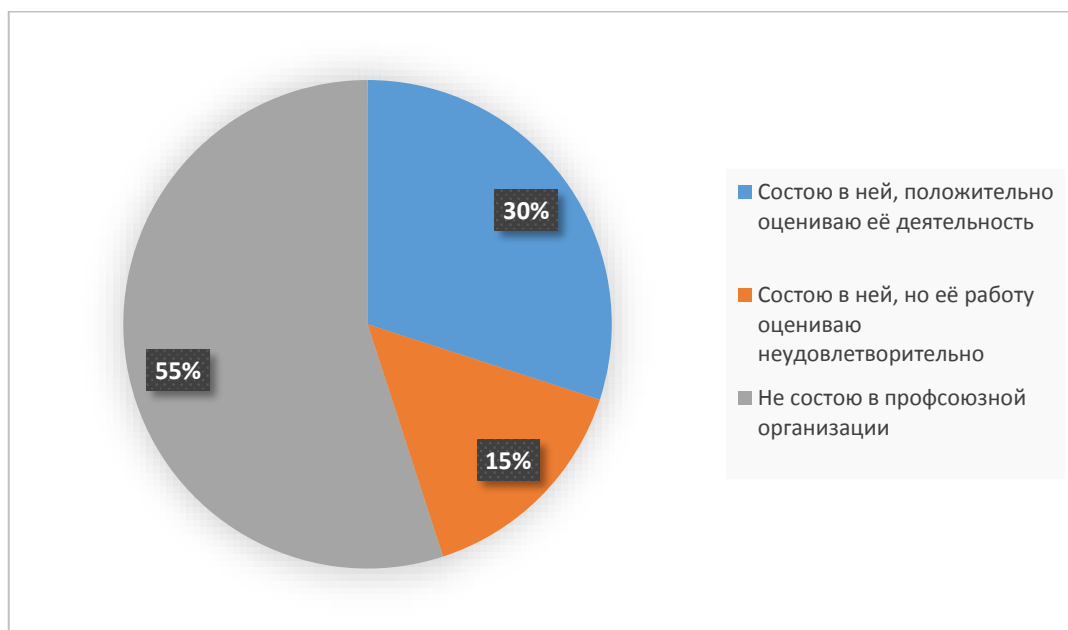


Рис. 2.8. Участие в профсоюзной организации

Таким образом, проведя анализ факторов, формирующих лояльность персонала можно сделать определенные выводы.

Почти все факторы оказывают сильное воздействие на уровень лояльности персонала, но при этом можно уверенно сказать, что достаточный уровень заработной платы и удобный режим работы оказывают наибольшее положительное влияние на лояльность. Также благоприятные условия труда несомненно оказывают положительное влияние на лояльность.

Негативным фактором в результате исследования было определено участие в профсоюзной организации, т.к. большинство в ней не состоят. Следовательно,

профсоюз работает плохо и слабо повышает лояльность персонала, хотя при качественной работе это могло бы быть эффективным инструментом.

## **2.2. Оценка уровня лояльности персонала**

После того, как в предыдущем параграфе был произведен анализ факторов, формирующих лояльность персонала, следует дать подробную оценку уже достигнутому уровню лояльности персонала в организации.

Ввиду того, что понятие уровня лояльности весьма субъективно, было решено, что для проведения исследования предпочтительным вариантом являлось включение в анкету группы из пяти вопросов, которые преимущественно моделируют различные ситуации, в которых может оказаться сотрудник. На основе этих ситуаций были сделаны следующие далее выводы, касательно уровня лояльности персонала.

Участникам исследования было предложено представить ситуацию, что их неожиданно просят выйти на работу в выходной день (Рис 2.9). Из представленного рисунка можно увидеть, что большое число (65 %) работников согласны без проблем выйти на работу в выходной день, если их попросят. При этом небольшое число (25 %) опрошенных готовы выйти, но при этом не будут испытывать энтузиазма к работе. Отсутствие энтузиазма можно назвать нормой, т.к. зачастую такой легкий оттенок недовольства может быть связан со спешной сменой планов на выходные. Число работников, которые будут при такой просьбе сильно расстроены или постараются найти способ не выходить на работу, незначительно.

Из этого можно сказать, что подобная модель поведения в смоделированной ситуации характеризует высокий уровень лояльности персонала, т.к. большинство сотрудников без особого труда готовы выйти на работу, даже тогда, когда они не обязаны, если это требуется компании.

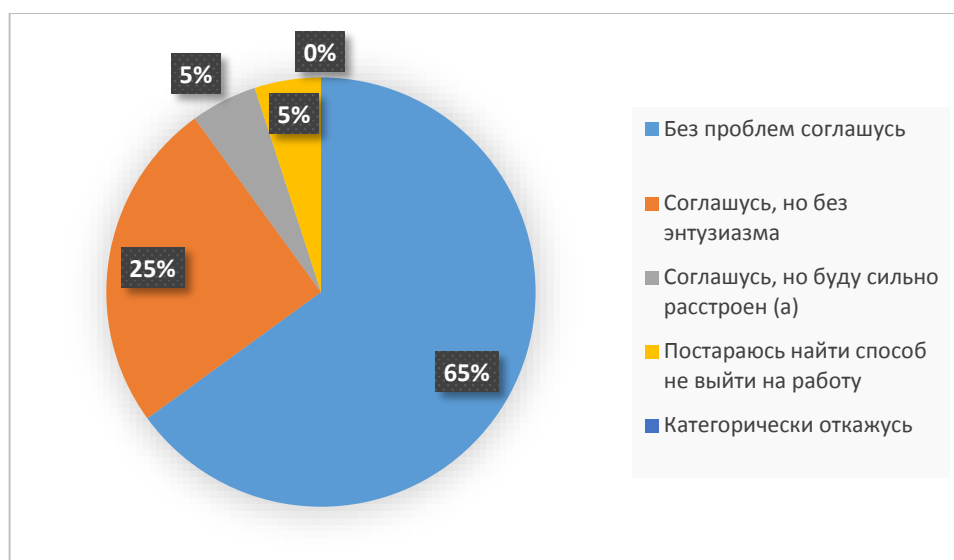


Рис 2.9. Реакция на просьбу о выходе на работу в выходной день

Достаточно часто в ходе неформального общения со знакомыми, человек начинает делиться отношением к своему месту работы. Если ему нравится организация, в которой он работает, то он безусловно об этом расскажет. Однако при этом могут также проявиться некие скрытые составляющие. То есть если человеку в целом нравится работа, но в ней имеются определенные недостатки и при этом человек продолжает рассказывать только положительное, то это будет говорить об очень высоком и при этом стабильном уровне лояльности к организации.

В анкете респондентам было предложено представить именно такую ситуацию: разговор со знакомым о работе. При этом был задан вопрос «Что вероятнее всего Вы расскажете про свою компанию?» (Рис 2.10). При этом большая часть сотрудников ответила, что вероятнее всего рассказали бы знакомым частично положительно, частично отрицательно (т.е. честно, ничего не скрывая о компании). Это может говорить об уровне лояльности персонала выше среднего (ведь почти нет полностью идеальных компаний без недостатков и восприятие каждого человека весьма субъективно). Также положительным моментом является отсутствие тех, кто рассказал бы лишь отрицательное о компании. Это значит, что в ПАО «Ростелеком» действительно мало недостатков и может подтверждать суждение об уровне лояльности выше среднего.

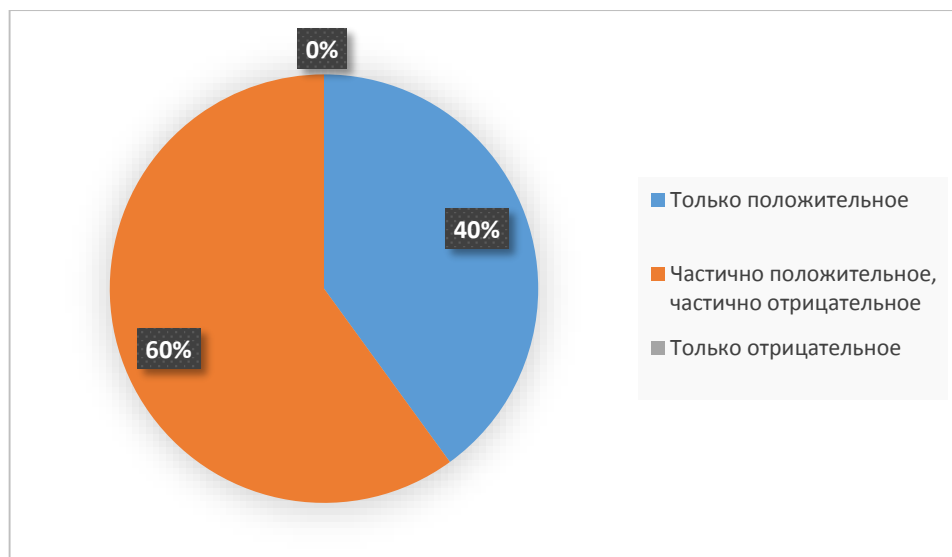


Рис 2.10. Общение со знакомым о работе

Иногда в современных компаниях люди задерживаются на работе. На это есть несколько причин: по просьбе руководства, из-за нехватки времени на исполнения обязанностей или просто по собственной инициативе.

По результатам проведенного исследования, наибольшее число опрошенных сотрудников чаще всего задерживаются на работе лишь по собственному желанию, чтобы завершить начатые дела или сделать их наиболее качественно (Рис 2.11).

Такой результат способен лишь говорить о высоком уровне лояльности, ведь можно наблюдать, что из-за нехватки времени или по просьбе начальства сотрудники Ростелекома задерживаются на работе на порядок реже. Из этого следует, что именно желание выполнить работу качественно и при этом в большем объеме движет персоналом.



Рис 2.11. Причина задержки на работе

Доверие между руководством и подчиненными является очень важным моментом в любой работе. При наличии доверия у подчиненных складывается определенное впечатление о работе, сходное с удовлетворенностью условиями рабочего места и графика работы. Доверие можно назвать залогом успешного и сплоченного коллектива.

В ПАО «Ростелеком» большинство респондентов (65 %) заявляют о полном доверии между ними и руководителем (Рис 2.12). При этом лишь 35 % заявляют, что доверие определенно присутствует, но не во всех ситуациях.

Можно сказать, что это свидетельствует об уровне лояльности в отношении руководства выше среднего. Стоит также учитывать, что, возможно, ситуации, в которых не достигается полное доверие связаны с личными психологическими особенностями, т.к. которые весьма скептически и привыкли доверять в первую очередь только себе.



Рис 2.12. Доверие руководителю

Следующий вопрос предлагал респондентам оценить некоторые параметры кадровой политики ПАО «Ростелеком» (табл. 2.1). Респондентам было предложено оценить деятельность руководства в рамках реализации кадровой политики по таким направлениям, как: политика руководства при отборе персонала, политика при перемещении между должностями, при увольнении сотрудников, а также соблюдение трудового законодательства. При анализе исследования был определен средний балл по всем оценкам респондентов.

Наибольший балл получил показатель соблюдения трудового законодательства (4,65). Это положительное явление и определенно оно позитивно влияет в лучшую сторону на лояльность персонала, т.к. оно создает дополнительную уверенность в своих правах.

При этом наименьший балл (4) получило перемещение между должностями. Это означает, что меньше всего довольны этим, и политика, связанная со карьерным перемещением, работает наименее удовлетворительно. Определенно, такой фактор характеризует пониженную лояльность, связанную с перемещением в должностях и сотрудники видят недостаточно перспектив. Можно даже сказать, то отсюда и появляется некоторые процент респондентов, которые в предыдущих вопросах анкеты заявили, что не планируют работать в ПАО «Ростелеком»

долгий срок или планируют уйти, как только найдут более привлекательное место работы.

На относительно среднем уровне (4,35) находится показатель, характеризующий политику руководства при увольнении сотрудников. Средний уровень говорит о том, что сотрудники в целом удовлетворены настоящей политикой и можно сделать вывод о том, что руководство, вероятно, не увольняет без весомой причины и не проводит массовые сокращения кадрового состава.

Аналогично предыдущему показателю, показатель, характеризующий политику руководства при отборе (приеме на работу), находится на относительно среднем уровне (4,15). Из этого можно сделать вывод о том, что весьма вероятно руководство при приеме достаточно грамотно отбирает персонал: не выдвигает чрезмерных требований, но при этом не берет на работу неподходящий людей и полностью некомпетентных для работы в ПАО «Ростелеком».

Таблица 2.1

Анализ кадровой политики руководства по различным направлениям  
(5 – самый высокий балл, 1 – самый низкий балл)

Критерии оценки	Оценка (сред. балл среди 60 чел.)
При отборе персонала (приеме на работу)	4,15
При перемещении между должностями	4
При увольнении сотрудников	4,35
Соблюдение трудового законодательства	4,65

Таким образом, блок вопросов анкеты, моделирующий различные рабочие ситуации, позволил получить общую картину характеризующую уровень достигнутой лояльности персонала ПАО «Ростелеком».

Исходя из полученных ответов анкетирования, уровень лояльности можно оценить на уровне «выше среднего», ввиду того, что были как полностью положительные ответы, так и ответы, характеризующие лояльностью на среднем уровне.

При этом можно сказать, что это хорошая картина, т.к. даже такого уровня лояльности непросто добиться в современных рыночных условиях при наличии большого числа конкурирующих компаний.

### **2.3. Анализ методов управления лояльностью персонала**

Завершающим этапом изучения лояльности персонала выступает анализ методов управления лояльностью. Данный параграф подразумевает рассмотрение способов и различных мероприятий, которые проводит руководство ПАО «Ростелеком» для повышения и поддержания лояльности. Провести оценку этих мероприятий нужно для того, чтобы иметь представление о стабильности компании, о возможных перспективах. Ведь, если руководство не уделяет внимание подчиненным, их лояльностью может достаточно резко упасть.

В ходе исследования, 60% процентов заявили, что в компании допускается одежда по собственному выбору и 40%, что дресс-код определен преимущественно для тех, кто непосредственно лично общаются с клиентами компании (Рис 2.12). Из этого можно сделать вывод, что руководство компании полностью понимает такую вещь, как корпоративный стиль и стремится его поддерживать с помощью дресс-кода в глазах клиентов. При этом можно видеть, что руководство позволяет остальным работникам (которые не имеют среди своих обязанностей личного общения с клиентами) носить свободную одежду. Это на первый взгляд удобно и практично, но при этом руководство упускает важный момент. Ведь единый стиль одежды также является важным элементом для создания более сплочённого коллектива. Дресс-код формирует в сознании работников особое отношение к компании, как правило, более доверительное, создает эффект причастности к большому делу, а, следовательно, это может выступать хорошим средством поддержания лояльности.





Рис 2.13. Дресс-код в организации

Исходя из представленного ниже рисунка (Рис 2.14), можно увидеть, что немалая часть работников знакома в той или иной мере с историей организации, в которой они трудятся. Однако важно рассмотреть этот момент с позиции методов управления лояльностью персонала.

Большее число сотрудников получили информацию об истории компании при приеме на работу, однако при этом достаточно большому числу персонала пришлось об этом узнать уже в ходе самостоятельной работы.

Руководство при этом недостаточно эффективно задумывается о лояльности персонала, ведь рассказывать об истории нужно в момент трудоустройства (адаптации персонала), чтобы сразу сформировать положительное и доверительное отношение к компании у новых подчиненных.

Важно понимать, что знание истории компании не только повышает кругозор и компетенции сотрудников, но также способно повышать лояльность аналогично дресс-коду. Сотрудники, знающие историю компании, имеют более уважительное отношение к внутриорганизационным традициям, продуктам компании, также у них формируется ощущение причастности к чему-то важному и крупному, чувство гордости.

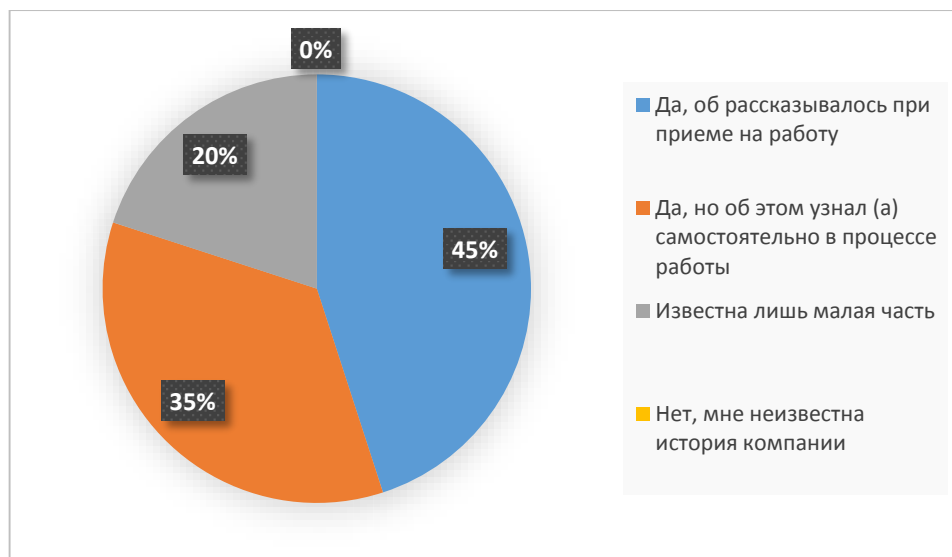


Рис 2.14. Знание истории организации

Выплата премий – это, пожалуй, наиболее важный инструмент, которым могут воспользоваться управляющие ПАО «Ростелеком», т.к. премии в современных нестабильных экономических условиях являются наиболее мотивирующим элементом к работе. Конечно, любой сотрудник имеет потребности в карьерном росте, самореализации и так далее, но финансовая мотивация, как правило продолжает работать наиболее эффективно, т.к. любому подчиненному нужно оплачивать коммунальные услуги, покупать пищу, содержать семью, платить за развлечения и хобби.

Директорский состав исследуемой компании хорошо понимает вышеописанное и большинство респондентов заявили, что премии выплачиваются ежемесячно (Рис 2.15).

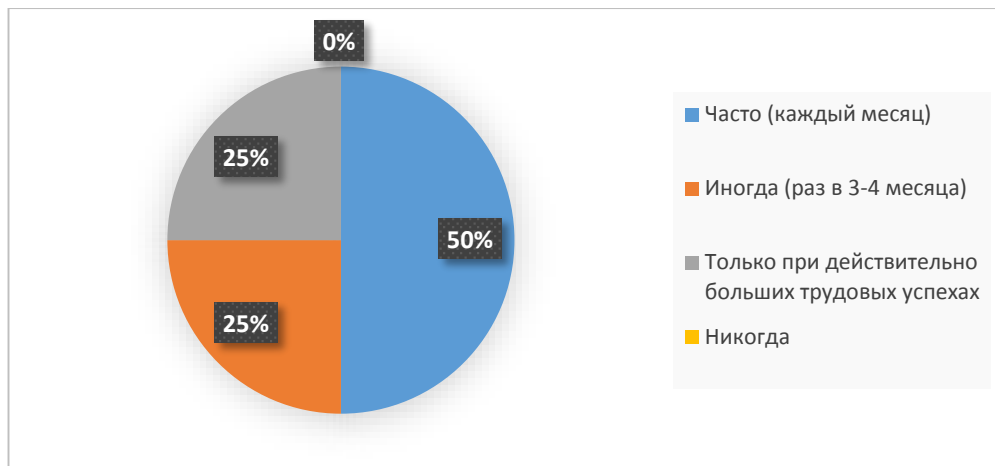


Рис 2.15. Частота выплат премий

В данном параграфе уже было определено, что в исследуемой организации нет особых проблем с частотой выплат премий, однако важно обратить внимание и на тот факт, что премии также должны выплачиваться справедливо т.е. за определенные заслуги.

В ПАО «Ростелеком» большинство респондентов (65%) заявили, что премии чаще выплачиваются за выполненный план продаж (Рис 2.16). В целом это сейчас является достаточно распространенной практикой среди многих компаний. Сотрудники при этом мотивированы стабильно выполнять определенный план, за который они ожидают получить премию. Этот способ отличается прозрачностью и простотой подсчета выплат, можно сказать, что это хороший мотивационный подход руководства.

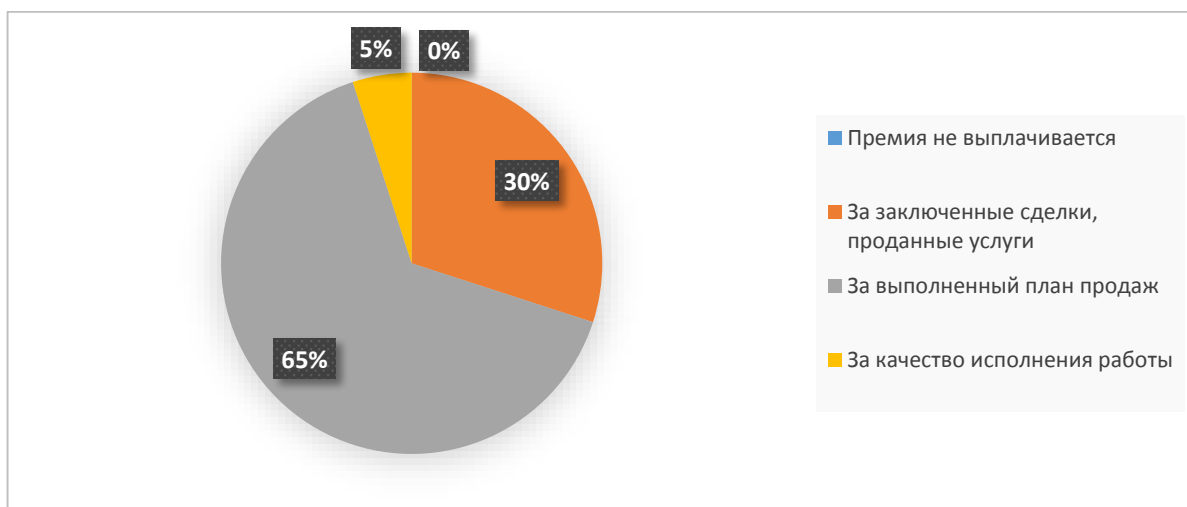


Рис 2.16. Распределение премий

Проведение культурных мероприятий – это также важный элемент для поддержания уверенного коллектива. Совместные поездки, посещения мест культуры, экскурсий способно развивать благоприятные межличностные отношения внутри трудового коллектива, а, следовательно, при наличии хороших отношений в коллективе формируется и лояльность, т.к. сотрудникам будет более приятно работать друг с другом.

Что касается ситуации в ПАО «Ростелеком», то здесь подобные культурные мероприятия проводятся, но редко (так заявили 45% респондентов) (Рис 2.17). Этот момент может негативно сказаться на межличностных отношениях коллектива и на общей удовлетворённости трудовыми условиями, следовательно, руководству необходимо пересмотреть данную политику.

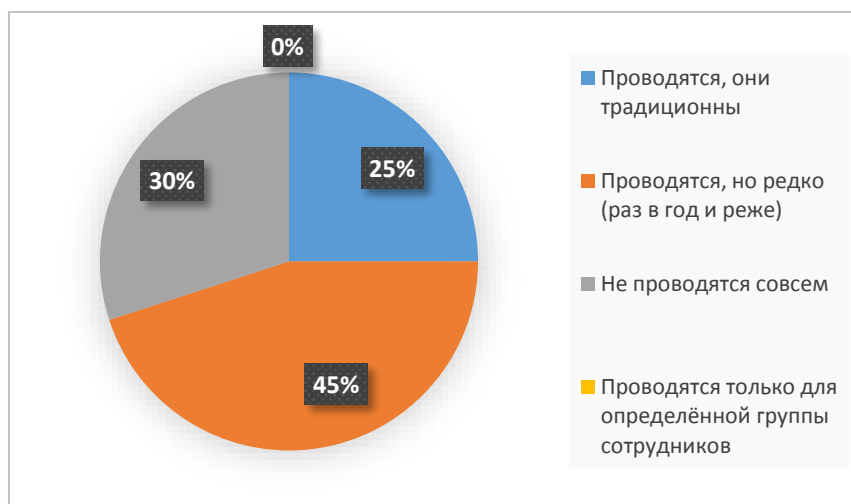


Рис 2.17. Проведение культурных мероприятий

В процессе работы крупных компаний может возникать ситуация, когда управленческий состав предприятия может не заметить различные возможности для улучшения труда, оптимизации производственного процесса и наиболее это становится видно простыми сотрудникам среднего звена и ниже. При этом важно создавать возможности для обратной связи от сотрудников к руководству.

В ПАО «Ростелеком» обратная связь в основном организована благодаря общим собраниям, где сотрудники могут подавать различные инициативы и предложения, связанные с работой (Рис 2.18).

Можно сказать, что это правильный вариант, он не только создает налаженный канал обратной связи, но и повышает некую открытость коллектива благодаря собраниям, на которых работники понимают, что их мнение важно. Это все способно положительно влиять на лояльность рабочего коллектива.

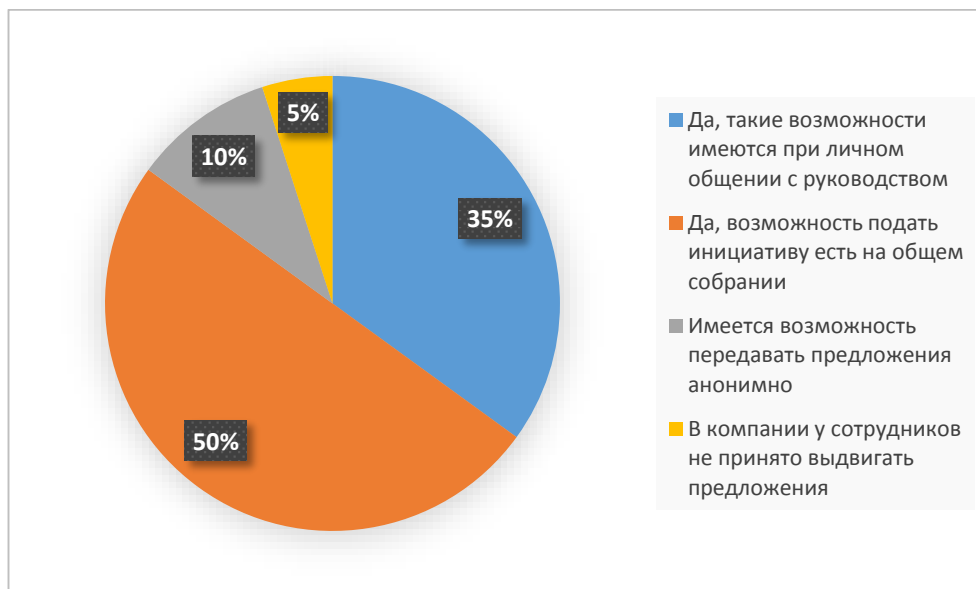


Рис 2.18. Возможность сотрудников вносить предложения по работе

В продолжении описания предыдущего рисунка, стоит заметить, что очень важно не только лишь качественно наладить систему обратной связи от подчиненных, но также и грамотно использовать полученную информацию. Во-первых, информация должна способствовать повышению эффективности работы организации. Во-вторых, информация должна использоваться на благо, и сотрудники должны это ясно видеть. Именно тогда у них возникнет полноценное ощущение причастности к компании, а, следовательно, привязанность, гордость, иными словами, все то, что можно отнести к понятию лояльности.

Если говорить, про ситуацию в исследуемой компании, то здесь трудно придраться (Рис 2.19). Большинство респондентов заявляют, что руководство чаще старается реагировать на все предложения или на наиболее важные, что является положительным моментом.

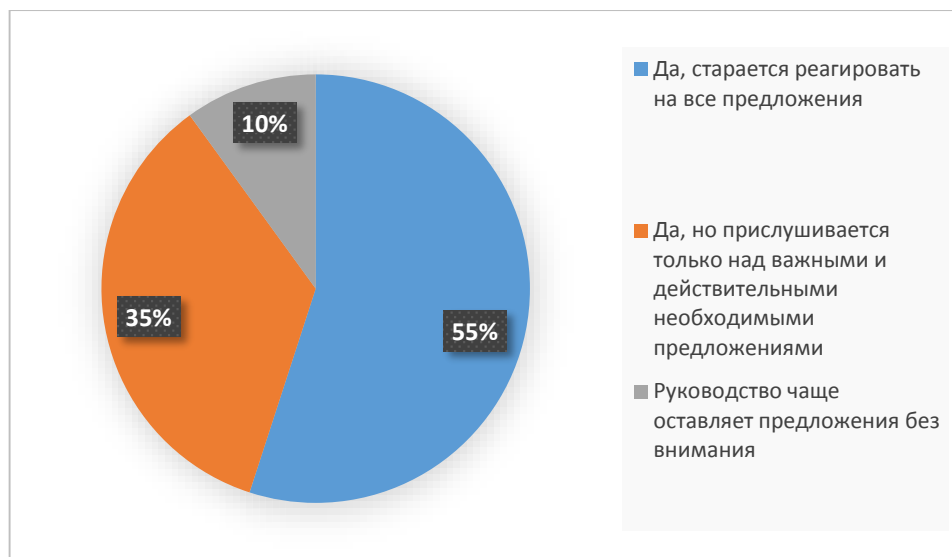


Рис 2.19. Восприятие руководством предложений от сотрудников

Продолжая речь про обратную связь, стоит плавно перейти к более тонкой вещи - восприятию руководством претензий от сотрудников. Не секрет, что даже в самый на первый взгляд идеальной компании всегда будут находиться сотрудники, которые чем-то недовольны. Их недовольство может быть связано как типичным «ворчанием», так и с осознанием действительно существующих внутриорганизационных проблем.

Руководство ПАО «Ростелеком» достаточно правильно выбрало тактику подхода к этому вопросу. Как заявили респонденты, оно чаще сначала подробно изучает проблему, а лишь затем определяет пути её преодоления (Рис 2.20). Этот подход можно назвать правильным ввиду того, что среди проблем нужно отсеять несущественные, которые не слишком важны в данный момент, но потребовать большие экономические затраты.

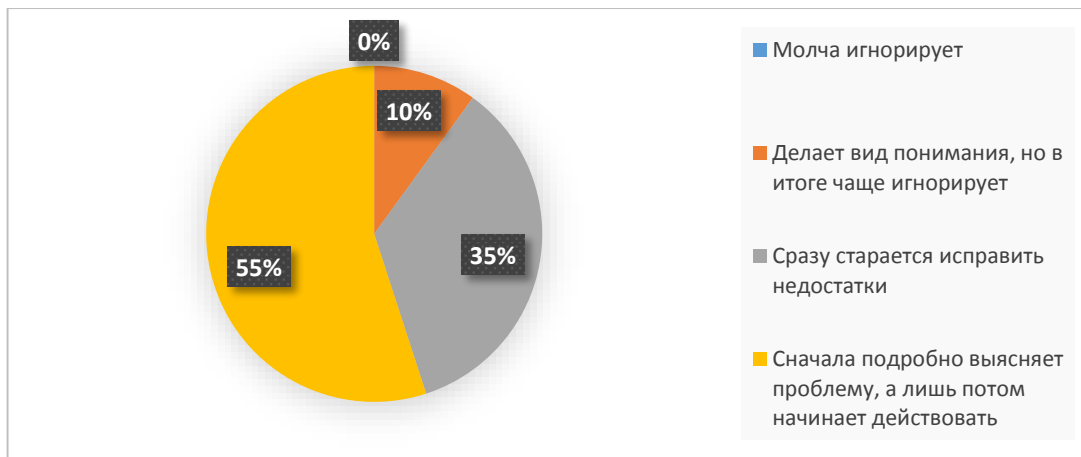


Рис 2.20. Восприятие руководством претензий от сотрудников

В процессе исследования результаты ответа на вопрос о предоставлении льгот на услуги сотрудникам разделились почти поровну (Рис 2.21). Такая ситуация может быть связана с тем, что в компании нет четко налаженной системы специальных льгот на продукты компании для сотрудников. Вероятно, получается, что чаще скидки получают лишь некоторые сотрудники, которые имеют более близкие отношения с руководителями. Соответственно, некоторая часть сотрудников, которые никогда не получали такие льготы, могут считать, что в компании это вовсе не предусмотрено.

Из этого можно сказать, что компании определенно не хватает для мотивации сотрудников четко налаженного инструмента в виде предоставления льгот на услуги компании.

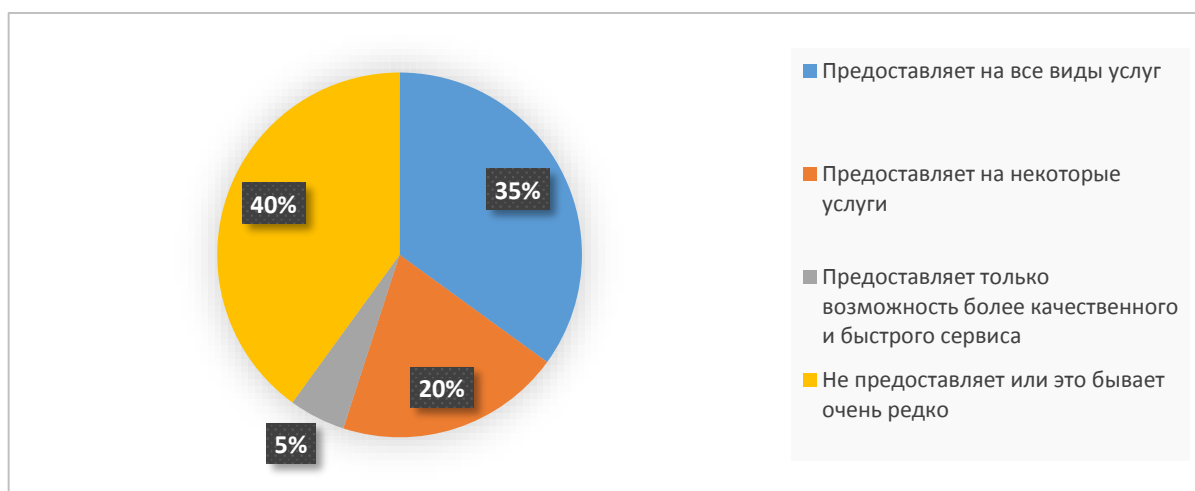


Рис 2.21. Предоставление льгот на услуги компании сотрудникам ПАО «Ростелеком»

Таким образом, руководители ПАО «Ростелеком» как правило применяют различные методы управления лояльностью персонала. Данные методы широко распространены и успешно применяются в других компаниях.

Однако некоторые из используемых методов применяются в ПАО «Ростелеком» недостаточно эффективно, у организации возникает резерв для управления лояльностью персонала.

К примеру, дресс-код введен не для всех сотрудников, хотя, как известно, единый стиль одежды является важным элементом для создания более сплоченного коллектива, дресс-код формирует в сознании работников особое отношение к компании, как правило, более доверительное, создает эффект причастности к большому делу.

Также к недостаткам можно отнести достаточно редкое проведение культурных мероприятий для сотрудников, несмотря на то, что этот метод повышает лояльность, улучшая при этом сплоченность трудового коллектива.

Проведенное исследование лояльности персонала в ПАО «Ростелеком» дает возможность сделать некоторые выводы о текущей ситуации в компании касательно лояльности персонала.

Практически все факторы, относящиеся к трудовой сфере и персоналу в компании, оказывают сильное воздействие на уровень лояльности персонала, но при этом можно уверенно сказать, что достаточный уровень заработной платы и удобный режим работы оказывают наибольшее положительное влияние на лояльность. Также благоприятные условия труда несомненно оказывают положительное влияние на лояльность.

Негативным фактором является участие в профсоюзной организации, т.к. большинство сотрудников ПАО «Ростелеком» в ней не состоят. Следовательно, профсоюз работает плохо и слабо повышает лояльность персонала, хотя при качественной работе это могло бы быть эффективным инструментом.

Что касается оценки уровня уже достигнутой лояльности, то его можно оценить на уровне «выше среднего».



При этом можно отметить позитивные результаты работы с персоналом ПАО «Ростелеком».

Эффективность применения руководством методов поддержания лояльности сотрудников находится на среднем уровне и некоторые из них при должном подходе можно использовать с большим конечным результатом.

### 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

#### 3.1. Разработка путей повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности компании

Процесс разработки рекомендаций по повышению уровня лояльности персонала ПАО «Ростелеком» требует комплексного подхода, основанного на анализе, проведенного в предыдущей главе. Для этого требуется выявить моменты, которые имеют негативный характер и для них предложить конкретные пути улучшения и восстановления, включающие набор определенных задач (Рис 3.1).



Рис 3.1. Пути повышения лояльности персонала

Первым этапом разработки рекомендаций является разработка рекомендаций, направленных на повышение удовлетворенности персонала работой и степени приверженности компании.

Ввиду того, что лишь половина опрошенных сотрудников определенно готовы работать в ПАО «Ростелеком» в долгосрочной перспективе, руководству нужно стараться поддерживать привлекательность и конкурентоспособность рабочих мест на местном рынке труда. Уже на этапе устройства на работу у кандидата на должность должен быть сформирован положительный стереотип о будущей работе, которая должна выглядеть привлекательно для него.

Конкретными задачами для осуществления этого является следующее:

- сотрудникам компании рекомендуется чаще посещать вузы с предложением места работы, участвовать в ярмарках вакансий;<sup>19</sup>

- использовать медиасферу для привлечения внимания к работе, для этого можно давать интервью на радио или телевиденье, снимать информационные ролики для пользователей интернета, а также быть открытым для современного интернет-сообщества, публикуя интересную информацию в социальных сетях, а также своевременно отвечая на вопросы людей, заинтересовавшихся вакансией. Освещать свою деятельность в городских газетах и журнальных изданиях. Данные меры способны оказать общее положительное влияние на восприятие работы для нынешних и будущих работников.<sup>20</sup>

По результатам исследования, не все сотрудники находят распределение заработка справедливым. Как было замечено, это может быть связано с климатом в коллективе, который может быть далеко не идеальным. Иными словами, при наличии недопонимания и конфликтов в коллективе может иметь место личное предвзятое отношение друг другу среди сотрудников, соответственно на фоне этого некоторым может показаться, что труд других оплачивается несправедливо

---

<sup>19</sup> Соловьева Я.А., Чувашова А.А. Разработка системы управления лояльностью персонала организации: основные положения [Текст] // Science Time. - 2015. - №4 (16). - С. 738-739.

<sup>20</sup> Самохвалова С.М. Формирование лояльности персонала в организации [Текст] // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2015. - №11. - С. 727-728.

(как правило, завышено). Исходя из этого руководству нужно принимать следующие меры:

- улучшать климат в коллективе, путем проведения командных игр и тренингов, направленных на сплочение команды сотрудников;<sup>21</sup>

- проводить собрания, на которых кроме повседневных задач будет периодически обсуждаться схема распределения заработка, чтобы процесс оплаты труда стал прозрачным для всех членов рабочего коллектива;<sup>22</sup>

- при трудоустройстве нового сотрудника подробно доносить информацию о принципах оплаты труда.

Достаточно серьезным негативным моментом для ПАО «Ростелеком» является удовлетворенность работой профсоюзной организацией. Судя по результатам проведенного исследования, работники не видят смысл вступать в неё, а значит они не получают ожидаемой поддержки.

Из этого необходимо в скором времени наладить работу профсоюзной организации. Для этого требуется провести выборы нового руководителя профсоюза, ввиду того, что действующий по всей видимости не обеспечивает должную работу.

Иными словами, профсоюз должен быть интересен для сотрудников, и он должен: отстаивать их интересы и защищать права, предоставлять различные льготы и в целом заниматься улучшением трудовых условий. При этом его деятельность должна быть достаточно эффективна, чтобы сотрудники самостоятельно имели желание вступать в него.<sup>23</sup>

При проведении анкетного опроса среди респондентов низкий балл получило перемещение между должностями. Это означает, что политика, связанная со карьерным перемещением, работает наименее удовлетворительно.

---

<sup>21</sup> Восканян Л. В. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - №2-1. - С. 106-108.

<sup>22</sup> Верц С.В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - №2 (50). - С. 3.

<sup>23</sup> Баранская С. Новый взгляд на управление лояльностью персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal URL: <http://www.hr-portal.ru/article/novyuy-vzglyad-na-upravlenie-loyalityu-personala> (дата обращения: 01.04.17).

Определенно, такой фактор характеризует пониженную лояльность, и сотрудники видят недостаточно перспектив для карьерного развития.

Несомненно, в данной ситуации руководству требуется пересмотр политики карьерного роста, а именно:

- развивать политику «воспитания кадров», т.е. на высокие руководящие посты должны набираться люди не «с улицы», а из тех, кто начинал работу в Ростелекоме с самых простых должностей и за определенный период показал себя наиболее эффективно. Такие кадры наиболее опытные и знают множество особенностей именно данной организации;<sup>24</sup>

- развивать систему стимулирования, используя как экономические, так и методы внутренней мотивации членов трудовой команды.

При данных мерах лояльность персонала будет иметь положительную динамику, так как у людей появится мотивация лучше работать, чтобы в дальнейшем занять более высокое должностное положение.

Выше в данном параграфе были описаны пути повышения лояльности, основанные на анализе ситуации внутри ПАО «Ростелеком», однако кроме этого существуют и другие пути, которые могут быть применены как в исследуемой организации, так и в других компаниях. Речь о данных методах шла в первой главе настоящей работы.

Стоит заметить, что нельзя относиться ко всем сотрудникам совершенно одинаково. Важно узнавать их особенности, предпочтения, характер, возможности. Знание этого способно дать возможность руководству не только более эффективно делегировать полномочия между подчинёнными, но также использовать этот подход для повышения лояльности сотрудников. Иными словами, это дает возможность проводить индивидуализацию при распределении премий, составлении штатного расписания в соответствии с возможностями и особенностями каждого члена трудового коллектива. Получается, что данный

---

<sup>24</sup> Восканян Л. В. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - №2-1. - С. 101-108.

подход является взаимовыгодным как для организации, так и для работающих в ней.<sup>25</sup>

Некоторые исследователи персонала организации, например, Бакирова Г.Х. в своих трудах обращают внимание читателей на то, что нужно давать работникам возможность участвовать в принятии решений, которые могут касаться их самих. К таким решениям можно отнести общую постановку целей работы, определение графика труда и подобное.<sup>26</sup>

Также данная исследовательница рекомендует давать возможность сотрудникам проявлять определенную долю самостоятельности и независимости (в пределах разумного) для более полного раскрытия своего потенциала. Это означает, что сотрудников в процессе работы не загонять в строгие рамки инструкций, а давать возможность самостоятельно оптимизировать рабочий процесс под личностные особенности: темп работы, порядок действий, количество одновременно выполняемых дел, организация рабочего стола и т.д. По аналогии с предыдущей рекомендацией, это может не только повысить эффективность работы, но и повысить лояльность, ввиду того, что сотрудники не будут ощущать излишнего контроля и смогут достаточно комфортно чувствовать себя на работе.

Известно, что в момент, когда только новый сотрудник устраивается на работу, начинается некий процесс сближения его интересов и интересов компании. При этом сотрудник желает получить удовлетворение своих материальных потребностей, раскрыть собственный потенциал, а компания ожидает качественное исполнение поставленных задач.<sup>27</sup>

Именно на этом этапе руководству ПАО «Ростелеком» следует доносить до сотрудника основные выгоды и преимущества, которые он получит от предстоящей работы: раскрытие потенциала, удовлетворение финансовых

---

<sup>25</sup> Джабраилов М.А. Современные подходы к организации труда персонала телекоммуникационных компаний [Текст] // Социально-экономические явления и процесс. - 2015. - №10 (Том 2). - С. 41.

<sup>26</sup> Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.—с. 368 — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15454>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

<sup>27</sup> Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Текст] // Вестник АГАУ. - 2014. - №9 (119) . - С. 157-162.

потребностей, получение новых знаний и компетенций. Это дополнительно замотивирует нового сотрудника и поспособствует лояльности в будущем. Главный момент при этом: «обещания» должны быть вполне реальны и должны как минимум соответствовать ожиданиям.<sup>28</sup>

Таким образом, для повышения удовлетворенности персонала работой и степени лояльности компании руководству были рекомендованы некоторые меры, среди которых: пересмотр политики карьерного роста, содействие улучшению функционированию профсоюзной организации, проведение собраний и командных тренингов, а также повышение интереса к работе у нынешних и будущих сотрудников. Кроме того, были предложены более общие меры повышения лояльности, в основе которых преимущественно лежит создания рабочей среды, в которой работник будет чувствовать свою значимости и самостоятельность, будет иметь возможности для развития своего потенциала на основе решений и действий, которые он будет в праве осуществлять сам.

### **3.2. Рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала**

Известно, что методы управления персоналом каждая организация может применять в различных сочетаниях, при этом эффективность их работы будет зависеть от множества факторов. Для наиболее эффективной работы системы управления кадрами и ее соответствия стратегическим задачам компании требуется соблюдение от руководителей базовых положений и норм в процессе управления персоналом, которые уже широко известны и признаны по всему миру. В основе данного управления лежат следующие принципы:

- плановости;
- научности;
- демократического централизма;
- единства распорядительных решений;

---

<sup>28</sup> Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала [Текст] // Молодой учёный. - 2017. - №5. - С. 101-103.

- ответственности главного лица компании;
- эффективного поиска и подбора персонала;
- оптимального соотношения проявлений единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации в компании;
- оперативного целевого, линейного и функционального управления;
- контроля по исполнению решений.

Базовые принципы управления персоналом можно дополнить сформированными за рубежом важными концепциями в сфере управления кадрами:

- отношение к сотрудникам как к важнейшему фактору эффективности и конкурентоспособности предприятия;
- экономически обоснованные вложения в обучение и развитие кадров;
- использование профессиональных стандартов управления персоналом;
- создание эффективных вертикальных обратных связей;
- улучшение качества труда; социальное партнерство и демократичность в управлении.<sup>29</sup>

Описанные выше принципы несомненно должны выполняться во всех организациях и в частности это нужно соблюдать руководству ПАО «Ростелеком» для эффективного управления кадрами.

---

<sup>29</sup> Ткаченко Л.Н. Методы и принципы управления персоналом [Электронный ресурс] // Директор по персоналу URL: <http://www.hr-director.ru/article/63435-red-qqq-15-m4-metody-i-printsipy-upravleniya-personalom-predpriyatiya> (дата обращения: 02.05.17).



Рекомендуемые методы управления лояльностью персонала представлены на рисунке 3.2.



Рис 3.2. Рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала

Теперь стоит рассмотреть каждый из методов подробнее.

У достаточно большого числа компаний зачастую неэффективно используется такой важный инструмент поддержания лояльности как предоставление льгот на продукты и услуги, производимых самой компанией. Подобная ситуация наблюдается и в «Ростелекоме». В компании нет налаженной системы предоставления льгот на продукты компании для сотрудников. Это проявляется в том, что некоторые сотрудники даже не осведомлены о таких возможностях получения скидок.

На основе этого руководителям рекомендуется:

- наладить систему предоставления льгот, определив четкий порядок их предоставления;
- повысить информированность сотрудников о возможности получения скидок, также сообщать это при приеме на работу.

Также стоит отметить, что предоставление льгот можно использовать как мотивационный инструмент, то есть наибольшие привилегии должны получать

наиболее эффективные сотрудники. Этим можно внести некий соревновательный элемент в трудовую деятельность.<sup>30</sup>

В ходе проведенного исследования было определено, что не все сотрудники имеют строгий дресс-код, а лишь те, кто непосредственно контактирует с клиентами.

Из этого руководителям можно рекомендовать введение единого стиля одежды полностью для всех сотрудников, ведь единый стиль одежды также является важным элементом для создания сплочённого коллектива. Дресс-код выступает элементом формирования в сознании работников особого отношения к компании, как правило, доверительного, создает эффект причастности к большому делу, внушает ответственность, а, следовательно, этот метод может выступать хорошим средством поддержания лояльности.

Иными словами, у всех сотрудников компании должен быть определенный дресс-код. При этом это вовсе не значит, что полностью все сотрудники обязаны выглядеть идентично. Современные представления о едином стиле зачастую понимают под дресс-кодом наличие в одежде единой цветовой гаммы, присущей стилю компании, знаков отличия, именных бейджиков и т.д. То есть не обязательно заказывать пошив единых костюмов для всего коллектива, хотя, если на это имеются финансовые ресурсы, то это лишь пойдет на пользу компании.<sup>31</sup>

Знание истории компании сотрудниками выступает важным аспектом для функционирования организации. Было определено, что достаточно большее число сотрудников получили информацию об истории компании при приеме на работу, однако при этом достаточно большому числу персонала пришлось об этом узнать уже в ходе начала самостоятельной работы.

В данной ситуации руководству можно порекомендовать проводить информирование сотрудников об истории ПАО «Ростелеком» на этапе приема на работу, ведь именно в этот момент у кандидата на должность наиболее активно

---

<sup>30</sup> Дупленко Н.Г., Леванова Н.Е. Повышение инновационной активности предприятия с помощью инструментов внутреннего маркетинга // Экономика. Управление. Право. - 2011. - №4. - С. 3-7.

<sup>31</sup> Коргова М.А. Деятельность кадровых служб в современных организациях и направления ее совершенствования [Текст] // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2012. - №1. - С. 195-196.

формируется представление и впечатление о компании, где он собирается работать, и именно на данном этапе полученная информация об истории (при правильном донесении) способна замотивировать будущего работника на эффективную трудовую деятельность.<sup>32</sup>

Потенциальный сотрудник должен хорошо знать при этом цели организации, миссию, стратегию, основные идеи, которые были заложены в принцип работы. Комплекс этой информации способен создавать впечатление причастности к большому и полезному делу.<sup>33</sup>

Анкетный опрос показал, что культурные мероприятия и поездки для сотрудников в исследуемой компании являются редким явлением.

При таком положении дел, высшему руководству определенно нужно обратить на это внимание, ведь совместные мероприятия обычно несут положительное воздействие на лояльность сотрудников, являясь эффективным средством укрепления коллектива, дружеских и партнерских связей в нём. Из этого, как можно понимать, будет улучшаться климат внутри коллектива, а, как следствие, эффективность работы сотрудников, что в свою очередь даст положительный экономический эффект для компании.<sup>34</sup>

Точнее говоря, в организации должны периодически проводиться:

- культурные мероприятия: коллективные походы на концерты, в театр, кино, галереи, выставки, музеи;
- туристические поездки для сотрудников по городам России, а также выезды на природу;
- корпоративные мероприятия по случаю больших праздников, важных дат для компании, а также в случае больших профессиональных успехов.

---

<sup>32</sup> Корзенко Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Текст] // Вестник Челябинского государственного университета. - 2012. - №3 (257). - С. 67-69.

<sup>33</sup> Зонин Н.А., Кашпаров Д.В. Система управления моделью повышения конкурентоспособности малого предпринимательства [Текст] // Молодой ученый. - 2014. - №7-1 (66). - С. 9.

<sup>34</sup> Ткаченко Л.Н. Методы и принципы управления персоналом [Электронный ресурс] // Директор по персоналу URL: <http://www.hr-director.ru/article/63435-red-qqq-15-m4-metody-i-printsipy-upravleniya-personalom-predpriyatiya> (дата обращения: 02.05.17).

Что касается методов, которые до настоящего времени не были применены в ПАО «Ростелеком», то к этому можно отнести создание так называемых «внутренних СМИ»<sup>35</sup>

Внутрикорпоративные связи с общественностью («внутренние СМИ») — это функция высшего руководства компании, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между руководством и сотрудниками. Внутрикорпоративный PR направлен на повышение уровня лояльности и мотивированности сотрудников фирмы. Внутренние коммуникации служат для того, чтобы каждый сотрудник компании осознавал обязанности, возложенные на него.<sup>36</sup>

Главной целью внутренней коммуникации является формирование и поддержание положительного внутрикорпоративного имиджа компании.

Для ПАО «Ростелеком» наиболее удобным (с учетом специфики деятельности компании) будет вариант внедрения внутрикорпоративной связи в виде специального интернет-портала (либо группы в социальной) сети. Это позволит руководству как оперативно доносить информацию, так и повышать лояльность сотрудников.<sup>37</sup>

Таким образом, основные методы, которые рекомендуется модернизировать в общем виде представлены на рисунке 3.2 в начале параграфа. В рамках каждого метода были даны рекомендации, касаемо проводимых мероприятий: при этом были пересмотрены существующие и предложены новые. В частности, было рекомендовано введение единых элементов в стиле одежды, чаще проводить культурные мероприятия, поездки и другие. В рамках новых мер, не использованных ранее было предложено введение соревновательного элемента работу: большее количество льгот на услуги компании будут получать наиболее эффективные сотрудники, что повысит мотивацию на качественный труд и соответственно повысит уровень лояльности. Также в качестве нового метода

<sup>35</sup> Комарова И.В. Управление лояльностью персонала [Текст] // Кадровик. - 2014. - №6. - С. 14.

<sup>36</sup> Шмелёв В.К. Методы управления персоналом [Электронный ресурс] // Экономическая библиотека URL: <http://economy-lib.ru/4-12.php> (дата обращения: 03.05.17).

<sup>37</sup> Челнокова Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации [Текст] // Инновационная наука. - 2012. - №11-1. - С. 276.

управления лояльностью сотрудников было предложено создание внутреннего средства массовой информации в виде интернет-портала.

### **3.3. Экономическая оценка предложенных мероприятий**

Практически любое исследование своей конечной целью ставит получение результатов, которые принесут выгоду, пользу или положительное воздействие. Так и в данном случае, исследование лояльности персонала в ПАО «Ростелеком» должно не только улучшить ситуацию в компании, но и повысить её финансовую эффективность. При этом важно знать какова будет данная эффективность и какие для этого потребуются затраты.

Что касается экономических показателей затрат, которые потребуются для осуществления предложенной программы повышения лояльности, то они в общем виде приведены далее (табл. 3.1).

Также следует внести несколько пояснений касательно следующей таблицы.

Первое мероприятие «посещение представителями компании вузов, участие в ярмарках вакансий» подразумевает также печать рекламной продукции для привлечения внимания к компании и вакансиям, а также закупку промо-продукции: шариковых ручек и блокнотов с логотипом компании для бесплатного распространения в вузах и ярмарках вакансий.<sup>38</sup>

Второе мероприятие «использование медиасферы и создание внутрикорпоративного СМИ» подразумевает найм нового сотрудника для связи с общественностью с навыками SMM-специалиста с заработной платой около 18000р/мес. В его обязанности должно входить периодическое освещение деятельности компании в СМИ, поддержка сообщества в социальной сети для клиентов, а также представительство компании на ярмарках вакансий и подобных мероприятиях.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Малиц Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа [Текст] // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. - 2012. - №3 (Том 12). - С. 59.

<sup>39</sup> Каз Е.М. Лояльность сотрудников: от концепции продуктивности деятельности к практике [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2015. - №2 (30). - С. 35-42.

Также в обязанности работника будет входить поддержание внутрикорпоративного средства массовой информации в виде закрытого сообщества в социальной сети.

Мероприятие номер 5 «введение единого дресс-кода» подразумевает закупку атрибутики в виде бейджиков и канцелярских принадлежностей единого стиля.

Шестое мероприятие «проведение корпоративных культурных мероприятий» подразумевает частичное спонсирование за счет средств организации поездок на природу, а также посещений культурных заведений: кино, театров, галерей, музеев.

Таблица 3.1

Расчёт затрат денежных средств для осуществления предложенных мероприятий

№ п/п	Наименование мероприятий, направленных на повышение лояльности персонала	Стоимость осуществления (руб. в год.)
1	Посещение представителями компании вузов, участие в ярмарках вакансий	10500
2	Использование медиасферы и создание внутрикорпоративного СМИ	216000
3	Проведение командных тренингов для сплочения коллектива и улучшения профессиональных навыков	30000
4	Предоставление льгот сотрудникам на услуги, предоставляемые ПАО «Ростелеком»	60000
5	Введение единого дресс-кода	5000
6	Проведение корпоративных культурных мероприятий	210000
	Итого	531500

Таким образом, общая сумма затрат на предложенные мероприятия составляет 531500 рублей в год. Данная сумма не учитывает такие мероприятия, которые практически не выражаются в денежной форме, к примеру проведение

организационных собраний или знакомство с историей компании при трудоустройстве.

Как говорилось ранее, внедрение комплекса предложенных мероприятий должно позволить получить не только финансовую выгоду, но также и способствовать иным элементам деятельности исследуемой компании. В частности, можно выделить ожидаемые результаты от предложенных мероприятий, среди которых:

- повышение среднего срока работы в организации, а, следовательно, снижение текучести кадров;
- повышение качественных и количественных показателей работы ввиду повышения приверженности сотрудников компании;
- улучшение взаимоотношений внутри рабочего коллектива;
- улучшение взаимоотношений и повышение доверия между руководителями и подчинёнными;
- повышение доверия и уважения к компании у потенциальных кандидатов на трудоустройство;
- повышение доверия и положительных впечатлений о компании в медиасфере: на радио, телевиденье, в печатных изданиях, интернете;
- улучшение функционирования профсоюзной организации;
- повышение удовлетворенности сотрудников политикой карьерного роста;
- повышение эффективности делегирования полномочий;
- сокращение времени от принятия управленческого решения до его исполнения;
- общее повышение лояльности сотрудников к организации благодаря грамотному применению методов управления лояльности.<sup>40</sup>

Далее стоит произвести расчеты экономической эффективности основных ожидаемых результатов.

---

<sup>40</sup> Прудникова К. О. Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда [Текст] // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №4. — С. 67-70.

Оценка экономического эффекта от снижения текучести кадров определяется по формуле:

$$S_{\text{тк}} = \Delta k_{\text{тк}} \cdot H \cdot S_{\text{по}}, \quad (1)$$

где  $S_{\text{тк}}$  – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$\Delta k_{\text{тк}}$  – коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров;

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{по}}$  – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека.

Для данной формулы имеются следующие данные: снижение текучести кадров ожидается на 20 процентов, общая численность персонала – 150 человек.

Приблизительные затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, рублей на одного человека рассчитывается по следующей формуле (2).

$$S_{\text{по}} = (ЗК + М + ЗТ + ЗУ + НР) / КП, \quad (2)$$

где  $S_{\text{по}}$  – показатель затрат на тренинг участника;

$ЗК$  – затраты на консультанта;

$М$  – материалы (канцелярские товары, бумага, ручки, карандаши, папки и прочее);

$ЗТ$  – затраты на оплату работы тренера;

$ЗУ$  – затраты участников;

$НР$  – накладные расходы;

$КП$  – количество прошедших тренинг.

Исходя из формулы (2), затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника составят 2550 рублей.

Из этого, используя формулу (1), экономический эффект от снижения текучести кадров составит 76000 рублей.



Оценка экономического эффекта, обусловленного увеличением выработки готовой продукции (услуг) вследствие причин, связанных с персоналом описывается следующей формулой (3).

$$S_{ув} = \Delta B \cdot C_{отп}, \quad (3)$$

где  $\Delta B$  – разница между недовыработкой готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий период, ед;

$C_{отп}$  – отпускная цена готовой продукции, руб/ед;

Ориентировочно в исследуемой компании имеются следующие показатели:  $\Delta B=98$  ед., средняя отпускная цена услуг (в пересчете на 1 год) составляет 6000 руб.

На основе формулы (3) экономический эффект, обусловленный увеличением выручки от реализации услуг вследствие причин, связанных с персоналом, составит 588000 руб.

Из приведенных показателей можно вывести общую формулу (суммы) финансовой эффективности предложенных мероприятий (4).

$$S_{суп} = S_{ув} + S_{тк}, \quad (4)$$

где  $S_{суп}$  – экономическая эффективность службы управления персоналом;

$S_{ув}$  – экономическая эффективность от увеличения выработки количества услуг;

$S_{тк}$  – экономическая эффективность от снижения текучести кадров.

На основе формулы (4) общий экономический эффект от предложенных мероприятий составит 664000 рублей.

Таки образом, общий экономический эффект от предложенных мероприятий с учетом затрат на их осуществление составит 132500 рублей, что является положительным для компании и является показателем реальной эффективности предложенного комплекса мероприятий по управлению

лояльностью персонала. Данные свободные средства можно использовать как для дальнейшего вложения в развитие персонала, так и для частичной модернизации оборудования или программного обеспечения.

Также в настоящем разделе были представлены пути повышения лояльности персонала, носящие рекомендательный характер для руководства предприятия, а также приведены рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала, при этом была предложена модернизация существующих, а также предложены к внедрению новые, ранее не использованные в компании.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование лояльности персонала организации позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Существует несколько точек зрения к определению понятия лояльности персонала. На основе первой лояльность рассматривается как профессиональная пригодность и надёжность работников с точки зрения организации. На основе другой под лояльностью подразумевается положительное отношение сотрудников к компании, включающее в себя гордость от осознания принадлежности к ней. Также один из подходов к изучению рассматривает лояльность персонала с точки зрения заинтересованности самой компании, а второй со стороны психологических аспектов, важных для самого сотрудника.

В выпускной квалификационной работе принято следующее определение лояльности персонала. Лояльность выступает как отношение сотрудников компании, характеризующееся привязанностью и чувством гордости за свою организацию, «мягкое» восприятие изменений, проводимых руководством внутри компании и готовность идти на уступки, а также согласие на временные ограничения в плане трудовых условий, когда это необходимо.

Применительно к трудовой деятельности, лояльность можно рассматривать как некоторую эмоциональную составляющую восприятия сотрудника, выраженную в полном принятии ценностей и следование целям компании, её идеологии, а также мотивацию работать в ней.

2. Методами формирования лояльности сотрудников могут выступать различные факторы как материальные, так и нематериальные среди которых проявление внимания к сотруднику, приданий ощущения значимости его действий для компании, удобный рабочий график, хорошая заработная плата, комфортные условия труда, сплоченный коллектив и другие.

3. Объектом данного исследования выступает публичное акционерное общество «Ростелеком» (Пензенский филиал). Компания предоставляет услуги

местной и дальней телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, интерактивного телевидения, сотовой связи и другое. «Ростелеком» выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (включая портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса, организация системы видеонаблюдения за выборами, а также другие мероприятия.

4. Основным методом исследования было выбрано анкетирование, как наиболее удобный и объективный способ исследования. Всего респондентами стали 60 человек, работающих в ПАО «Ростелеком», среди которых 12 руководителей и 48 специалистов.

5. Изучены факторы, формирующие лояльность персонала, что позволило сделать следующие выводы:

- практически все сотрудники (95%) довольны графиком работы, и они заявляют, что руководство готово идти на уступки в случае необходимости. Это можно назвать положительным моментом, ведь режим работы производит сильное впечатление о работе, т.к. работа зачастую отнимает немалую часть жизни и, кроме работы, у людей могут быть другие дела: семья, хобби, здоровье и многое другое;

- большая часть сотрудников (60%) готова порекомендовать трудоустройство в ПАО «Ростелеком» своим знакомым как место постоянной работы;

- лишь половина опрошенных сотрудников (50%) определенно готовы работать в ПАО «Ростелеком» долгое время и не планируют менять место работы;

- большая часть сотрудников (60%) заявили, что удовлетворены оплатой труда, но не полностью;

- Значительная часть сотрудников (55%) не состоят в профсоюзной организации;

Почти все факторы оказывают сильное воздействие на уровень лояльности персонала, но при этом можно сказать, что достаточный уровень заработной платы и удобный режим работы оказывают наибольшее положительное влияние на лояльность.

6. Результаты изучения уровня лояльности персонала заключаются в следующем:

- большое число работников (65%) согласны без проблем выйти на работу в выходной день, если их попросят. При этом небольшое число (25 %) опрошенных готовы выйти, но при этом не будут испытывать энтузиазма к работе;

- наибольшее число опрошенных сотрудников (65%) чаще всего задерживаются на работе лишь по собственному желанию, чтобы завершить начатые дела или сделать их наиболее качественно. Такой результат способен говорить о высоком уровне лояльности.

Результаты оценки кадровой политики приведены оценке в баллах (5 – самый высокий балл, 1 – самый низкий балл) наибольший балл получил показатель соблюдения трудового законодательства (4,65). При этом наименьший балл (4) получило перемещение между должностями. Определенно, такой фактор характеризует пониженную лояльность, связанную с перемещением в должностях и сотрудники видят недостаточно перспектив.

Исходя из полученных ответов анкетирования, уровень лояльности можно оценить на уровне «выше среднего», ввиду того, что были как полностью положительные ответы, так и ответы, характеризующие лояльностью на среднем уровне.

7. Были определены следующие выводы относительно методов управления лояльностью персонала ПАО «Ростелеком»:

- 60% процентов респондентов заявили, что в компании допускается одежда по собственному выбору и 40%, что дресс-код определен преимущественно для тех, что непосредственно лично общаются с клиентами компании;

- несколько меньше половины (45%) сотрудников познакомились с историей компании во время трудоустройства, большинство остальных ознакомились самостоятельно после начала работы;

- достаточно большое число работников (45%) считают, что культурные мероприятия в организации проводятся редко. Этот момент может негативно сказаться на межличностных отношениях коллектива и на общей удовлетворённости трудовыми условиями, следовательно, руководству необходимо пересмотреть данную политику.

- множество сотрудников не получают или вовсе не осведомлены о возможности получения льгот на услуги, производимые самой компанией. Из этого можно сказать, что компании определенно не хватает для мотивации сотрудников четко налаженного инструмента в виде предоставления льгот на услуги компании.

Эффективность применения руководством методов поддержания лояльности сотрудников находится на среднем уровне и некоторые из них при должном подходе можно использовать с заменой большим конечным результатом.

8. В рамках разработки путей повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности компании было предложено следующее:

- посещение руководством вузов, участие в ярмарках вакансий;
- использование медиасферы для привлечения внимания к вакансии, формирование положительного отношения у нынешних и будущих работников;
- проведение командных игр, тренингов, направленных на сплочение коллектива;
- проведение дополнительных собраний по разъяснению принципа распределения заработка;
- информирование о принципах оплаты на этапе трудоустройства;
- развитие политики «воспитания кадров»;
- развитие системы стимулирования на основе материальных и нематериальных методов мотивации;

- предоставление возможности сотрудникам проявлять определенную самостоятельность;

- информирование сотрудников при трудоустройстве о преимуществах предстоящей работы.

9. В целях развития методов управления лояльностью персонала разработаны следующие рекомендации:

- введение единого дресс-кода;
- знакомство с историей и стратегией компании;
- проведение корпоративных мероприятий и поездок для сотрудников;
- создание внутрикорпоративного СМИ;
- развитие системы предоставления льгот на продукты и услуги, производимых самой компанией.

10. В рамках выпускной квалификационной работы была произведена экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

По её итогам определено следующее:

- общая стоимость предложенных в работе мероприятий составляет 531500 рублей;

- предполагаемый результат от предложенных мероприятий составит 664000 рублей;

- общий экономический эффект от предложенных мероприятий с учетом затрат на их осуществление составит 132500 рублей, что является положительным для компании и является показателем реальной эффективности предложенного комплекса мероприятий по управлению лояльностью персонала. Данные свободные средства можно использовать как для дальнейшего вложения в развитие персонала, так и для частичной модернизации оборудования или программного обеспечения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации [Текст] // Аграрное образование и наука Издательство: Уральский государственный аграрный университет (Екатеринбург). - 2016. - №2. - С. 1.
2. Анисимова С.Н. Роль кадровой службы в формировании лояльности персонала [Электронный ресурс] // Студопедия URL: <http://studopedia.org/index.php?vol=1&post=109484> (дата обращения: 10.04.17).
3. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - №4 (29). - С. 4.
4. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15454>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю. - (дата обращения: 18.11.16).
5. Баранская С. Новый взгляд на управление лояльностью персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal URL: <http://www.hr-portal.ru/article/novyy-vzglyad-na-upravlenie-loyalnostyu-personala> (дата обращения: 25.12.16).
6. Берлизова Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала [Текст] // Вестник КемГУ. - 2013. - №4 (56). - С. 174-178.
7. Боброва Л. Н. Методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга [Текст] // Вестник Московского государственного лингвистического университета. - 2013. - №6. - С. 29-40.
8. Богомазова И. В. Особенности организации корпоративного отдыха как основного фактора диверсификации деятельности предприятия [Текст] // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». - 2014. - №2. - С. 64-70.



9. Верц С.В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - №2 (50). - С. 3.
10. Верц С.В. Особенности методологии оценки лояльности персонала и определения факторов воздействия на лояльность сотрудников хозяйствующего субъекта [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - №2 (50). - С. 18.
11. Виноградова Ю.Л. Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий [Текст] // Концепт. - 2017. - №1. - С. 2-9.
12. Восканян Л. В. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - №2-1. - С. 101-108.
13. Гладкова О.И. Обоснование концепции маркетинга персонала [Текст] // Экономика транспортного комплекса. - 2016. - №27. - С. 5-14.
14. Гордейко С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода [Текст] // Мотивация и оплата труда. - 2014. - №2. - С. 94-109.
15. Гришина В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - №1. - С. 53-56.
16. Джабраилов М.А. Современные подходы к организации труда персонала телекоммуникационных компаний [Текст] // Социально-экономические явления и процесс. - 2015. - №10 (Том 2). - С. 38-43.
17. Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала [Текст] // Молодой учёный. - 2017. - №5. - С. 101-103.
18. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Текст] // Вестник АГАУ. - 2014. - №9 (119). - С. 157-162.

19. Дупленко Н.Г., Леванова Н.Е. Повышение инновационной активности предприятия с помощью инструментов внутреннего маркетинга // Экономика. Управление. Право. - 2011. - №4. - С. 3-7.
20. Заводчиков С.В. Методы управления персоналом // Институт управления и оценки бизнеса. Учебные материалы для студентов и аспирантов URL: <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/> (дата обращения: 02.05.17).
21. Зонин Н.А., Кашпаров Д.В. Система управления моделью повышения конкурентоспособности малого предпринимательства [Текст] // Молодой ученый. - 2014. - №7-1 (66). - С. 7-10.
22. Ильинский С.В. Социально-психологические факторы лояльности работников к организации [Текст] // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. - 2014. - №2 (16). - С. 69-84.
23. Каз Е.М. Лояльность сотрудников: от концепции продуктивности деятельности к практике [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2015. - №2 (30). - С. 35-42.
24. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] // Основы ЭУП. - 2012. - №4 (4). - С. 80-83.
25. Комарова И.В. Управление лояльностью персонала [Текст] // Кадровик. - 2014. - №6. - С. 8-14.
26. Коргова М.А. Деятельность кадровых служб в современных организациях и направления ее совершенствования [Текст] // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2012. - №1. - С. 191-196.
27. Корзенко Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Текст] // Вестник Челябинского государственного университета. - 2012. - №3 (257). - С. 66-69.
28. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.

29. Лобачева М.М. Лояльность к компании как инструмент управления мотивацией персонала [Текст] // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. - 2012. - №4. - С. 46-48.
30. Лячин М.А. Лояльность в системе мотивации трудовой деятельности [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2014. - №4 (28). - С. 32-45.
31. Лячин М.А. Лояльность персонала как инновационная составляющая трудовой мотивации [Текст] // Вестник Томского гос. университета. Экономика. - 2012. - №2 (18). - С. 55-61.
32. Малиц Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа [Текст] // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. - 2012. - №3 (Том 12). - С. 57-60.
33. Мельникова Е.В. Лояльность персонала в обеспечении стратегической устойчивости организации [Текст] // Universum: экономика и юриспруденция. - 2014. - №7-8. - С. 2-8.
34. Нечаева Е. С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях [Текст] // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - №1-1. - С. 145-154.
35. Оксина К.Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс] // Элитариум, 2012. - URL: [http://www.elitarium.ru/lojalnost\\_predannost\\_personala/](http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/) (дата обращения: 18.11.16).
36. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом [Текст] // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 403-408.
37. Подвербных О.Ф. Лояльность персонала как фактор развития инновационной экономики [Текст] // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2012. - №1 (41). - С. 210-214.
38. Позднякова Т.В. Лояльность персонала организаций: анализ теоретико-методологических и методических аспектов [Текст] // ПНиО. - 2013. - №2. - С. 95-103.

39. Полосухина М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала с системе HR-менеджмента [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2012. - №12 (48). - С. 69.
40. Полосухина М.В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организацией [Текст] // Управление экономическими системами. - 2012. - №36 (12). - С. 117.
41. Прудникова К. О. Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда [Текст] // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №4. — С. 67-70.
42. Резник С.Д. Персональный менеджмент. [Текст]: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 622 с.
43. Резник С.Д., Барбарская М.Н. Методические аспекты оценки потенциала человеческих ресурсов строительной организации. [Текст]: монография // Вестник Университета ГУ. - 2011. - №9. - С. 9-15.
44. Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкурентные ситуации). [Текст]: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб и доп. / Под ред. С.Д. Резника.. - М: ИНФРА-М, 2013. - 214 с.
45. Резник С.Д., Черницов А.Е., Копякова Т.И. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения. [Текст]: монография // Управление экономическими системами. - 2012. - №12. - С. 23.
46. Резник С.Д., Черницов А.Е., Копякова Т.И. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: резервы повышения эффективности. [Текст] // Человек и труд. - 2012. - №12. - С. 43-45.
47. Самохвалова С.М. Формирование лояльности персонала в организации [Текст] // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2015. - №11. - С. 727-728.
48. Сандалова К. В. Сравнительный анализ уровней лояльности сотрудников компании [Текст] // Молодой ученый. - 2015. - №10.2. - С. 130-132.

49. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию [Текст] // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2012. - №125. - С. 76-80.
50. Соловьева Я.А., Чувашова А.А. Разработка системы управления лояльностью персонала организации: основные положения [Текст] // Science Time. - 2015. - №4 (16). - С. 734-741.
51. Ткаченко Л.Н. Методы и принципы управления персоналом [Электронный ресурс] // Директор по персоналу URL: <http://www.hr-director.ru/article/63435-red-qqq-15-m4-metody-i-printsipy-upravleniya-personalom-predpriyatiya> (дата обращения: 02.05.17).
52. Федотова И.В. Оценка уровня лояльности персонала предприятия [Текст] // Экономика транспортного комплекса. - 2014. - №23. - С. 73-75.
53. Харский К.В. Эффективное вознаграждение менеджера по продажам [Текст] // Управление продажами. - 2013. - №6. - С. 366-374.
54. Челнокова Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации [Текст] // Инновационная наука. - 2012. - №11-1. - С. 277-181.
55. Чернышева Е.В, Лояльностью персонала как условие успешного функционирования организации [Текст] // Символ науки. - 2015. - №5. - С. 146-148.
56. Шевченко А. А., Новгородов А. С. Корпоративные мероприятия как один из элементов корпоративной культуры, повышающий лояльность сотрудников // [Текст] Молодой учёный. - 2015. - №13. - С. 206-209.
57. Шеляпин В. Н., Федотова Г. А. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект [Текст] // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. - 2012. - №70. - С. 62-65.
58. Шмелёв В.К. Методы управления персоналом [Электронный ресурс] // Экономическая библиотека URL: <http://econom-lib.ru/4-12.php> (дата обращения: 02.05.17).

59. Шубин В.Д. HR исследование «Лояльность персонала как конкурентное преимущество» [Электронный ресурс] // Компетенции URL: <http://hr-media.ru/hr-issledovaniya-loyal-nost-personala-kak-konkurentnoe-preimushhestvo/> (дата обращения: 25.02.17).
60. Якименко Н. В., Сальченкова Е. В. Управление лояльностью персонала с целью обеспечения эффективности деятельности предприятия [Текст] // Вестник экономики транспорта и промышленности. - 2013. - №41. - С. 251-254.

## ГЛОССАРИЙ

Корпоративные средства массовой информации — периодические печатные издания, радио-, теле-, видеопрограммы, интернет-сайты, интернет-порталы или иная форма периодического распространения социальной информации, служащая интересам определенной компании и выпускаемая по её инициативе.

Лояльность персонала - выступает как отношение сотрудников компании, характеризующееся привязанностью и чувством гордости за свою организацию, «мягкое» восприятие изменений, проводимых руководством внутри компании и готовность идти на уступки, а также согласие на временные ограничения в плане трудовых условий, когда это необходимо.

Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников, является «мотивация на результат».

Телекоммуникации - это связь при помощи электронного оборудования такого, как телефоны, компьютерные модемы, спутники и волоконно-оптические кабели.

Управление персоналом - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

SMM - Social Media Marketing (англ. маркетинг в социальных сетях). Это комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения компаний и решения других бизнес-задач.

## АНКЕТА

Кафедра «Менеджмент» ПГУАС проводит исследование на тему: Управление лояльностью персонала в системе кадрового менеджмента организации (на примере публичного акционерного общества «Ростелеком», г.Пенза), в рамках которого Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Данные, полученные в ходе опроса, будут использованы в обобщенном виде при написании выпускной квалификационной работы.

1. Пол.

- мужской
- женский

2. Возраст.

- 16-18
- 18-21
- 21-27
- 27-33
- 35-40
- 40 и более

3. Как долго Вы работаете в ПАО «Ростелеком»?

- Менее 1 года
- 1-3 года
- Более 3-х лет

4. Удовлетворены ли Вы оплатой труда в Вашей компании?

- Да, полностью
- Да, но не полностью
- Скорее нет



- Абсолютно нет

5. Удовлетворены ли Вы условиями труда (свет, тепло, эргономика рабочего места и т.д.)?

- Да, полностью
- Да, но не полностью
- Скорее нет
- Абсолютно нет

6. Находите ли Вы настоящее место работы перспективным для себя, планируете ли работать здесь в ближайшие годы?

- Определенно да
- Да, но только если не попадётся вариант лучше
- Не планирую работать тут долгий срок
- Собираюсь увольняться в ближайшее время

7. Справедливо ли распределяется заработок среди сотрудников?

- Да, каждый получает в соответствии со своей пользой организации
- Нет, некоторые сотрудники заслуживают большей оплаты труда
- Варьируется в зависимости от важности должности

8. Готовы ли Вы порекомендовать знакомым трудоустройство в ПАО «Ростелеком»?

- Определенно да, это хорошее место работы
- Да, но только в случае отсутствия альтернатив
- Да, но только на короткий срок
- Нет, я бы не стал (а) рекомендовать знакомым работу в данной компании

9. Считаете ли Вы, что руководство для Вас подает пример?

- Да, в отношении личной организации труда

- Да, в отношении исполнения рабочих функций
- Нет, для меня руководство не является примером

10. Вас устраивает Ваш график работы?

- Да, полностью устраивает, руководство готово идти на уступки в случае необходимости
- Да, но руководство редко идет на уступки
- Не устраивает, график неудобный и руководство не готово это менять

11. Как вы оцениваете деятельность профсоюзной организации?

- Состою в ней, положительно оцениваю её деятельность
- Состою в ней, но её работу оцениваю неудовлетворительно
- Не состою в профсоюзной организации

12. Представьте ситуацию, что Вас просят выйти на работу в выходной день.

Какова будет Ваша реакция?

- Без проблем соглашусь
- Соглашусь, но без энтузиазма
- Соглашусь, но буду сильно расстроен (а)
- Постараюсь найти способ не выйти на работу
- Категорически откажусь

13. Представьте ситуацию, что Вы общаетесь о работе со знакомым. Что вероятнее всего Вы расскажете про свою компанию?

- Только положительное
- Частично положительное, частично отрицательное
- Только отрицательное

14. Если Вы задерживаетесь на работе, обычно это происходит из-за того, что:

- Исключительно по просьбе руководства

- Чаще из-за недостатка времени на исполнение срочных дел
- Чаще по своей инициативе, чтобы завершить дела и сделать их наиболее качественно

15. Доверяете ли Вы своему руководителю?

- Да, во всем и всегда
- Да, но не во всех ситуациях
- Как правило не доверяю

16. Оцените от 1 до 5 (5-высший балл), на сколько Вы поддерживаете политику руководства в следующих ситуациях. Поставьте оценку во втором столбце в соответствии каждому пункту.

<b>Критерии оценки</b>	<b>Оценка</b>
При отборе персонала (приеме на работу)	
При перемещении между должностями	
При увольнении сотрудников	
Соблюдение трудового законодательства	

17. Имеется ли в организации определенный дресс-код?

- Да, все сотрудники обеспечены униформой единого стиля
- Нет, допускается работы в одежде по собственному выбору
- Частично, дресс-код определен лишь для сотрудников, которые лично общаются с клиентами.

18. Знакомы ли Вы с историей Вашей компании?

- Да, об рассказывалось при приеме на работу
- Да, но об этом узнал (а) самостоятельно в процессе работы
- Известна лишь малая часть
- Нет, мне неизвестна история компании

19. Как часто руководство выплачивает Вам премии?

- Часто (каждый месяц)
- Иногда (раз в 3-4 месяца)
- Только при действительно больших трудовых успехах
- Никогда

20. Проводятся ли в Вашей компании общие культурные мероприятия (выезды на природу, совместные походы с кино, бассейн, спортзал и т.д)?

- Проводятся, они традиционны
- Проводятся, но редко (раз в год и реже)
- Не проводятся совсем
- Проводятся только для определённой группы сотрудников

21. За какие заслуги обычно выплачивается премия?

- Премия не выплачивается
- За заключенные сделки, проданные услуги
- За выполненный план продаж
- За качество исполнения работы

22. Имеется ли в Вашей компании у сотрудников возможность привносить предложения по улучшению организации?

- Да, такие возможности имеются при личном общении с руководством
- Да, возможность подать инициативу есть на общем собрании
- Имеется возможность передавать предложения анонимно
- В компании у сотрудников не принято выдвигать предложения

23. Прислушивается ли руководство к выдвигаемым предложениям со стороны сотрудников?

- Да, старается реагировать на все предложения

- Да, но прислушивается только над важными и действительными необходимыми предложениями
- Руководство чаще оставляет предложения без внимания

24. Как руководство реагирует на критику и претензии от сотрудников?

- Молча игнорирует
- Делает вид понимания, но в итоге чаще игнорирует
- Сразу старается исправить недостатки
- Сначала подробно выясняет проблему, а лишь потом начинает действовать

25. Предоставляет ли ПАО «Ростелеком» скидки на услуги своим сотрудникам?

- Предоставляет на все виды услуг
- Предоставляет на некоторые услуги
- Предоставляет только возможность более качественного и быстрого сервиса
- Не предоставляет или это бывает очень редко

***Благодарим за участие в исследовании!***

## СВОДНЫЕ ДАННЫЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ

Номер вопроса	Вопрос анкеты	Варианты ответа	Количество респондентов, выбравших вариант ответа, чел	Уд. вес респондентов, выбравших вариант ответа в %
1	Пол.	Мужской	12	20
		Женский	48	80
2	Возраст.	16-18	0	0
		18-21	9	15
		21-27	18	30
		27-33	18	30
		35-40	12	20
		40 и более	3	5
3	Как долго Вы работаете в ПАО «Ростелеком»?	Менее 1 года	27	45
		Менее 1 года	21	35
		Более 3-х лет	12	20
4	Удовлетворены ли Вы оплатой труда в Вашей компании?	Да, полностью	12	20
		Да, но не полностью	36	60
		Скорее нет	12	20
		Абсолютно нет	0	0
5	Удовлетворены ли Вы условиями труда (свет, тепло, эргономика рабочего места и т.д.)?	Да, полностью	42	70
		Да, но не полностью	18	30
		Скорее нет	0	0
		Абсолютно нет	0	0
6	Находите ли Вы настоящее место работы перспективным для себя, планируете ли работать здесь в ближайшие годы?	Определенно да	30	50
		Да, но только если не попадётся вариант лучше	21	35
		Не планирую работать тут долгий срок	9	15
		Собираюсь уволиться в	0	0

		ближайшее время		
7	Справедливо ли распределяется заработок среди сотрудников?	Да, каждый получает в соответствии со своей пользой организации	30	50
		Нет, некоторые сотрудники заслуживают большей оплаты труда	3	5
		Варьируется в зависимости от важности должности	27	45
8	Готовы ли Вы порекомендовать знакомым трудоустройство в ПАО «Ростелеком»?	Определенно да, это хорошее место работы	36	60
		Да, но только в случае отсутствия альтернатив	21	35
		Да, но только на короткий срок	3	5
		Нет, я бы не стал (а) рекомендовать знакомым работу в данной компании	0	0
9	Считаете ли Вы, что руководство для Вас подает пример?	Да, в отношении личной организации труда	24	40
		Да, в отношении исполнения рабочих функций	30	50
		Нет, для меня руководство не является примером	6	10
10	Вас устраивает Ваш график работы?	Да, полностью устраивает, руководство готово идти на уступки в случае необходимости	57	95
		Да, но руководство	0	0

		редко идет на уступки		
		Не устраивает, график неудобный и руководство не готово это менять	3	5
11	Как вы оцениваете деятельность профсоюзной организации?	Состою в ней, положительно оцениваю её деятельность	18	30
		Состою в ней, но её работу оцениваю неудовлетворительно	9	15
		Не состою в профсоюзной организации	33	55
12	Представьте ситуацию, что Вас просят выйти на работу в выходной день. Какова будет Ваша реакция?	Без проблем соглашусь	39	65
		Соглашусь, но без энтузиазма	15	25
		Соглашусь, но буду сильно расстроен (а)	3	5
		Постараюсь найти способ не выйти на работу	3	5
		Категорически откажусь	0	0
13	Представьте ситуацию, что Вы общаетесь о работе со знакомым. Что вероятнее всего Вы расскажете про свою компанию?	Только положительное	24	40
		Частично положительное, частично отрицательное	36	60
		Только отрицательное	0	0
14	Если Вы задерживаетесь на работе, обычно это происходит из-за того,	Исключительно по просьбе руководства	15	25
		Чаще из-за недостатка времени на исполнение срочных дел	9	15



	что:	Чаще по своей инициативе, чтобы завершить дела и сделать их наиболее качественно	36	60
15	Доверяете ли Вы своему руководителю?	Да, во всем и всегда	39	65
		Да, но не во всех ситуациях	21	35
		Как правило не доверяю	0	0
16	Оцените от 1 до 5 (5-высший балл), на сколько Вы поддерживаете политику руководства в следующих ситуациях. Поставьте оценку во втором столбце в соответствии каждому пункту.	<i>Критерии оценки</i>	<i>Оценка (сред. балл среди 60 чел.)</i>	
		При отборе персонала (приеме на работу)	4,15	
		При перемещении между должностями	4	
		При увольнении сотрудников	4,35	
		Соблюдение трудового законодательства	4,65	
17	Имеется ли в организации определенный дресс-код?	Да, все сотрудники обеспечены униформой единого стиля	0	0
		Нет, допускается работы в одежде по собственному выбору	36	60
		Частично, дресс-код определен лишь для	24	40

		сотрудников, которые лично общаются с клиентами		
18	Знакомы ли Вы с историей Вашей компании?	Да, об рассказывалось при приеме на работу	27	45
		Да, но об этом узнал (а) самостоятельно в процессе работы	21	35
		Известна лишь малая часть	12	20
		Нет, мне неизвестна история компании	0	0
19	Как часто руководство выплачивает Вам премии?	Часто (каждый месяц)	30	50
		Иногда (раз в 3-4 месяца)	15	25
		Только при действительно больших трудовых успехах	15	25
		Никогда	0	0
20	Проводятся ли в Вашей компании общие культурные мероприятия (выезды на природу, совместные походы с кино, бассейн, спортзал и т.д)?	Проводятся, они традиционны	15	25
		Проводятся, но редко (раз в год и реже)	27	45
		Не проводятся совсем	18	30
		Проводятся только для определённой группы сотрудников	0	0
21	За какие заслуги обычно выплачивается премия?	Премия не выплачивается	0	0
		За заключенные сделки, проданные услуги	18	30
		За выполненный план продаж	39	65

		За качество исполнения работы	3	5
22	Имеется ли в Вашей компании у сотрудников возможность привносить предложения по улучшению организации?	Да, такие возможности имеются при личном общении с руководством	21	35
		Да, возможность подать инициативу есть на общем собрании	30	50
		Имеется возможность передавать предложения анонимно	6	10
		В компании у сотрудников не принято выдвигать предложения	3	5
23	Прислушивается ли руководство к выдвигаемым предложениям со стороны сотрудников?	Да, старается реагировать на все предложения	33	55
		Да, но прислушивается только над важными и действительными необходимыми предложениями	21	35
		Руководство чаще оставляет предложения без внимания	6	10
24	Как руководство реагирует на критику и претензии от сотрудников?	Молча игнорирует	0	0
		Делает вид понимания, но в итоге чаще игнорирует	6	10
		Сразу старается исправить недостатки	21	35
		Сначала подробно выясняет проблему, а лишь потом	33	55

		начинает действовать		
25	Предоставляет ли ПАО «Ростелеком» скидки на услуги своим сотрудникам?	Предоставляет на все виды услуг	21	35
		Предоставляет на некоторые услуги	12	20
		Предоставляет только возможность более качественного и быстрого сервиса	3	5
		Не предоставляет или это бывает очень редко	24	40

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 60 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«5» июня 2017 г.

---

*(подпись автора работы)*

Панкратов П.Ю.  
*(Ф.И.О.)*