

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА БЕЛОРУССКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УНИВЕРСИТЕТА»

ФАКУЛЬТЕТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА»

Кафедра инновационного управления

**ТРОПЕЦ**  
**Екатерина Александровна**

**ОСОБЕННОСТИ ЛОЯЛЬНОСТИ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА  
ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ДОМАШНИЙ»)**

Магистерская диссертация

специальность 1-26 81 09 Технологии управления персоналом

Научный руководитель  
Наталья Константиновна Плавник  
к.п.н., доцент

Допущена к защите  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.  
Заведующий кафедрой  
инновационного управления  
\_\_\_\_\_ Е.А. Поддубская  
кандидат педагогических наук

Минск, 2019

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Управление человеческими ресурсами на современном этапе развития общества занимает ведущие позиции во всех сферах деятельности человека. Ввиду жесткой конкуренции особенно актуальным является вопрос о поддержании лояльности персонала для торговых организаций. В связи с данными обстоятельствами в компаниях принято решение разрабатывать стратегию эффективного развития организации через построение корпоративной культуры, особое внимание уделив построению системы лояльности в управлении персоналом, поскольку лояльность персонала формирует лояльность клиентов к организации, тем самым поддерживая её «на плаву» среди других конкурентов и влияя на показатели эффективности.

Актуальность темы магистерской диссертации заключается в том, что на лояльность персонала торговой организации влияют многие факторы (как объективные, так и субъективные) и её довольно сложно измерить ввиду постоянной текучести кадрового состава на торговых объектах во многих сетевых магазинах продуктового ритейла и не только. В свою очередь, в некоторых исследованиях отмечается факт влияния уровня лояльности персонала на экономические показатели организации.

Именно поэтому **цель** нашей работы состоит в том, чтобы на примере сети магазинов «Домашний» изучить особенности лояльности линейного персонала торговой организации. Для этого был определен **объект** исследования — лояльность персонала и **предмет** исследования — лояльность линейного персонала торговой организации сети магазинов «Домашний».

Научная новизна магистерской диссертации определена поиском взаимосвязи стиля менеджмента и лояльности персонала на основе использования методологии Ицхака Адизеса, теории типов мотивации Герчикова и типов мотивации по Герцбергу, а также на основе комплексного исследования персонала на ТО с целью выявления влияния вышеназванных факторов на экономические и кадровые показатели в СМ «Домашний».

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Изложена на 135 страницах: основной текст занимает 96 страниц (без учета приложений и библиографического списка), содержит 8 иллюстраций, 16 таблиц, 114 использованных библиографических источника, 15 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, оценена степень разработанности проблемы, определена цель, задачи, предмет, объект исследования, обоснована научная новизна и формулировка результатов данного исследования.

В первой главе приводятся авторские определения по исследуемой проблеме; описаны направления интерпретации феномена лояльности; приведен перечень факторов, влияющих на формирование лояльности персонала торговой организации; подробно расписаны существующие методики оценки лояльности персонала, их преимущества и недостатки; представлен широкий спектр существующих методов и инструментов повышения лояльности персонала, а также алгоритм управления лояльностью персонала организации.

Во второй главе отражена комплексная характеристика компании и персонала СМ «Домашний»; проводится анализ тестирования по выявлению уровня лояльности линейного и административного персонала, а также (дополнительно) по определению стиля менеджмента (по методологии Ицхака Адизеса) и типа мотивации (по Герчикову и Герцбергу) управленческого персонала; представлены выводы по выявлению взаимосвязи типа руководства и лояльности персонала, взаимосвязи лояльности персонала с экономическими (выручка, товарооборот, средний чек) и кадровыми (текучесть и постоянство кадров) показателями; а также обозначены рекомендации по устранению и/или минимизированию существующих на данных торговых объектах проблем.

В заключении изложены основные результаты исследования, сформированы выводы и предложения в соответствии с поставленной целью и задачами диссертационного исследования.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ТОРГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, ЛОЯЛЬНОСТЬ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ, ПРИВЕРЖЕННОСТЬ, ОЦЕНКА ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА, УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, МОТИВАЦИЯ, СТРАТЕГИЯ.

## АГУЛЬНАЯ ХАРАКТЕРЫСТЫКА РАБОТЫ

Кіраванне чалавечымі рэсурсамі на сучасным этапе развіцця грамадства займае вядучыя пазіцыі ва ўсіх сферах дзейнасці чалавека. З прычыны жорсткай канкурэнцыі асабліва актуальным з'яўляецца пытанне аб падтрыманні лаяльнасці персаналу для гандлёвых арганізацый. У сувязі з дадзенымі абставінамі ў кампаніях прынята рашэнне распрацоўваць стратэгію эфектыўнага развіцця арганізацыі праз пабудову карпаратыўнай культуры, асаблівую ўвагу надаўшы пабудове сістэмы лаяльнасці ў кіраванні персаналам, паколькі лаяльнасць персаналу фармуе лаяльнасць кліентаў да арганізацыі, тым самым падтрымліваючы яе "на плаву" сярод іншых канкурэнтаў і ўплываючы на паказчыкі эфектыўнасці.

Актуальнасць тэмы магістарскай дысертацыі заключаецца ў тым, што на лаяльнасць персаналу гандлёвай арганізацыі ўплываюць многія фактары (як аб'ектыўныя, так і суб'ектыўныя) і яе даволі складана вымераць з прычыны пастаяннай цяжасці кадравага складу на гандлёвых аб'ектах у многіх сеткавых крамах прадуктовага рытэйла і не толькі. У сваю чаргу, у некаторых даследаваннях адзначаецца факт уплыву ўзроўню лаяльнасці персаналу на эканамічныя паказчыкі арганізацыі.

Менавіта таму мэта нашай працы складаецца ў тым, каб на прыкладзе сеткі магазінаў «Дамашні» вывучыць асаблівасці лаяльнасці лінейнага персаналу гандлёвай арганізацыі. Для гэтага быў вызначаны аб'ект даследавання-лаяльнасць персаналу і прадмет даследавання-лаяльнасць лінейнага персаналу гандлёвай арганізацыі сеткі магазінаў «Дамашні».

Навуковая навізна магістарскай дысертацыі вызначана пошукам ўзаемасувязі стылю менеджменту і лаяльнасці персаналу на аснове выкарыстання метадалогіі Іцхака Адызеса, тэорыі тыпаў матывацыі Герчыкава і тыпаў матывацыі па Герцбергу, а таксама на аснове комплекснага даследавання персаналу на гандлёвых аб'ектах з мэтай выяўлення ўплыву вышэйназваных фактараў на эканамічныя і кадравыя паказчыкі ў сеткі магазінаў «Дамашні».

Дысертацыя складаецца з ўвядзення, дзвюх частак, заключэння, спісу выкарыстанай літаратуры і прыкладанняў. Выкладзена на 135 старонках: асноўны тэкст займае 96 старонкі (без уліку прыкладанняў і бібліяграфічнага спісу), змяшчае 8 ілюстрацый, 16 табліц, 114 выкарыстаных бібліяграфічных крыніцы, 15 прыкладанняў.

Ва ўвядзенні абгрунтавана актуальнасць тэмы дысертацыйнага даследавання, ацэнена ступень распрацаванасці праблемы, вызначана мэта, задачы, прадмет, аб'ект даследавання, абгрунтавана навуковая навізна і фармулёўка вынікаў дадзенага даследавання.

У першай частцы прыводзяцца аўтарскія вызначэння па доследнай праблеме; апісаны напрамкі інтэрпрэтацыі феномену лаяльнасці; прыведзены пералік

фактараў, якія ўплываюць на фарміраванне лаяльнасці персаналу гандлёвай арганізацыі; падрабязна распісаны існуючыя методыкі ацэнкі лаяльнасці персаналу, іх перавагі і недахопы; прадстаўлены шырокі спектр існуючых метадаў і інструментаў павышэння лаяльнасці персаналу; а таксама алгарытм кіравання лаяльнасцю персаналу арганізацыі.

У другой частцы адлюстравана комплексная характарыстыка кампаніі і персаналу сеткі магазінаў «Дамашні»; праводзіцца аналіз тэставання па выяўленні ўзроўню лаяльнасці лінейнага і адміністрацыйнага персаналу, а таксама (дадаткова) па вызначэнні стылю менеджменту (па метадалогіі Іцхака Адызеса) і тыпу матывацыі (па Герчыкаву і Герцбергу) кіраўніцкага персаналу; прадстаўлены высновы па выяўленні ўзаемасувязі тыпу кіраўніцтва і лаяльнасці персаналу, ўзаемасувязі лаяльнасці персаналу з эканамічнымі (выручка, тавараабарот, сярэдні чэк) і кадравымі (цяжучасць і сталасць кадраў) паказчыкамі; а таксама пазначаныя рэкамендацыі па ліквідацыі і/або мінімізаванні існуючых на дадзеных гандлёвых аб'ектах праблем.

У заключэнні выкладзены асноўныя вынікі даследавання, сфармаваныя высновы і прапановы ў адпаведнасці з пастаўленай мэтай і задачамі дысертацыйнага даследавання.

**КЛЮЧАВЫЯ СЛОВЫ:** ГАНДЛЁВАЯ АРГАНІЗАЦЫЯ, КАРПАРАТЫЎНАЯ КУЛЬТУРА, ЭФЕКТЫЎНАЯ АРГАНІЗАЦЫЯ, ПЕРСАНАЛ, ЛАЯЛЬНАСЦЬ, ЗАДАВОЛЕНАСЦЬ, ПРЫХІЛЬНАСЦЬ, АЦЭНКА ЛАЯЛЬНАСЦІ ПЕРСАНАЛУ, КІРАВАННЕ ЧАЛАВЕЧЫМІ РЭСУРСАМІ, МАТЫВАЦЫЯ, СТРАТЭГІЯ.

## GENERAL CHARACTERISTIC OF WORK

Human resources management at the present stage of development of society takes the leading positions in all fields of activity of the person. In view of fierce competition the question is especially relevant about maintenance of loyalty of employees for trade organization. In connection with these circumstances in the companies the decision is made to develop strategy of effective development of the organization through creation of corporate culture having paid special attention to construction the systems of loyalty in human resource management as the loyalty of employees forms loyalty of clients to the organization, thereby keeping it "afloat" among other competitors and influencing efficiency indicators.

Relevance of a subject of the master thesis is that the loyalty of employees of trade organization is affected by many factors (both objective, and subjective) it is quite difficult to measure it In view of constant fluidity of personnel structure on the trade objects in many chain stores of the food retail and not only. In turn in some researches the fact of influence is noted loyalty's level of employees on economic indicators of the organization.

For this reason the purpose of our work consists in that on the example of retail network «Domashni» to study features of the loyalty of employees line staff of the trade organization. For this was defined object of research - the loyalty of employees and subject of research – the loyalty of employees line staff of the trade organization of retail network «Domashni».

The scientific novelty of the master thesis is defined search for the relationship between management style and staff loyalty on the basis of use Ichak Adizes's methodology, theory motivation's type Gerchikov and Gertsberg, and also on the basis of a complex research of employees on the trade objects for the purpose of influence identification above-named factors on the economic and staffing indicators in the retail network «Domashni».

The thesis consists of introduction, two chapters, the conclusion, the list of the used literature and applications. It is stated on 135 pages: the main text occupies 96 pages (excluding applications and bibliographic list), contains 8 illustrations, 16 tables, 114 of the used bibliographic source, 15 applications.

The introduction substantiates the relevance of the topic of the dissertation research, the degree of development of the problem is estimated, defined target, tasks, object of research and subject of research, the scientific novelty is proved and a formulation of results of this research.

The first chapter provides author's definitions on the studied problem; the directions are described interpretation of the phenomenon of loyalty; the list of factors is provided influencing formation the loyalty of employees of the trade organization; the existing assessment are in detail painted of the loyalty of employees, their advantages and

shortcomings; the wide range of the existing methods and instruments of increase in loyalty of employees is presented and also control algorithm of loyalty of organization's employees.

Complex characteristic of the company and employees of retail network «Domashni» is reflected in the second chapter; the analysis of testing is carried out on identification of level the loyalty of employees line staff and administrative employees and also (in addition) by definition style of management (on Ichak Adizes's methodology) and motivation type (across Gerchikov and Gertsberg) administrative employees; conclusions on identification of interrelation of type of the management and loyalty of employees, interrelations of loyalty of employees with economic indicators (revenue, commodity turnover, average bill) and staffing indicators (fluidity and constancy of shots) are presented; and also recommendations about elimination and/or minimizing existing on these trade objects problems are designated.

In conclusion, the main results of the research are presented, conclusions and offers according to a goal and problems of a dissertation research are created.

**KEY WORDS: TRADE ORGANIZATION, CORPORATE CULTURE, EFFECTIVE ORGANIZATION, PERSONNEL (EMPLOYEERS), LOYALTY, SATISFACTION, COMMITMENT, ASSESSMENT OF LOYALTY OF PERSONNEL, MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES, MOTIVATION, STRATEGY.**