



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА, МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ
И.о. заведующего кафедрой
д-р экон. наук, профессор
 А.В. Воронин
«» _____ 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
В ООО «СУПЕРСТРОЙ ЧЕЛЯБИНСК», Г. ТЮМЕНЬ
(бакалаврская работа)
38.03.03 Управление персоналом

Выполнила
студентка 4 курса
очной формы обучения



Ковалева
Наталья
Андреевна

Научный руководитель
старший преподаватель



Шарапова
Татьяна
Валентиновна

Тюмень 2016

Работа выполнена на кафедре менеджмента, маркетинга и логистики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению 38.03.03 Управление персоналом,
по профилю «Управление персоналом организации»

Защита в ГЭК

протокол от 28.06.16 2016 № 8

оценка отлично

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Понятие и сущность лояльности персонала организации.....	7
1.2. Инструменты диагностики лояльности персонала организации.....	15
1.3. Перспективные направления формирования и развития лояльности персонала современной организации.....	21
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ООО «СУПЕРСТРОЙ ЧЕЛЯБИНСК».....	27
2.1. Общее описание организации.....	27
2.2. Анализ удовлетворенности и лояльности персонала организации.....	37
2.3. Предлагаемые к внедрению мероприятия по повышению уровня лояльности персонала организации.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	62

ВВЕДЕНИЕ

Персонал является основным ресурсом любого предприятия, поскольку именно люди выполняют работу и реализуют существующие в компании процессы. Работа с людьми требует эффективной политики руководства, правильной организации управления кадрами.

Важнейшее конкурентное преимущество современной компании – это сплоченная команда профессионалов, способная оперативно и качественно решать поставленные цели.

Лояльный персонал является стратегически важным ресурсом, который снижает риски предприятия, и тем самым открывает ему новые возможности.

Чтобы выжить и преуспеть в современном деловом мире предприятию нужно уделять большое внимание не только развитию материально-технической базы, но и вопросам обеспечения лояльности персонала.

Проблемы лояльности персонала рассматриваются в работах таких авторов, как Верещагина Л.А., Гасанов Р., Иванова С., Карпова А.В, Соломандина Т.О; проблемы управления персоналом предприятия – в работах: Шапиро С.А., Кибанова А.Я., Алавердова А.Р, Веснина В.Р., Егоршина А.П., Лукашевич В.В.

Обзор имеющейся литературы по вопросам управления персоналом показывает, что проблема лояльности и приверженности персонала является актуальной для предприятий в настоящее время. Это интересует и зарубежных, и российских специалистов в области бизнес - психологии.

Другое дело, что работ, посвященных конкретно лояльности персонала организации, очень мало. Однако лояльность персонала не раз привлекала внимание специалистов как сопутствующий аспект при изучении феномена лидерства, стилей руководства и формирования высокоэффективных команд.

Таким образом, мы можем сделать вывод о недостаточной разработанности проблематики управления лояльностью персонала, которая и выступает объектом исследования выпускной квалификационной работы.

Предмет исследования – процесс формирования и развития лояльности персонала современной организации.

Исследование практических аспектов управления лояльностью персонала будет проведено в ООО «СуперСтрой Челябинск», которое занимается розничной и оптовой торговлей строительно-отделочными материалами.

Сложившаяся экономическая ситуация в стране повлияла на доходность компании. В 2015 году снизился потребительский спрос на строительно-отделочные материалы, в связи с этим произошло и снижение товарооборота на 25,45% и прибыли на 87%. Чтобы сохранить точку безубыточности, компании пришлось сократить операционные расходы на 24%, из которых 15% - снижение расходов на персонал, включая фонд оплаты труда (за счет оптимизации штата). Эти непопулярные меры позволили предприятию оставаться на рынке, но снизили лояльность персонала. Снижение лояльности повлекло за собой снижение производительности труда на 17% и повышение коэффициента текучести персонала на 4,4% по отношению к 2014 году. Количество уволенных по собственному желанию выросло на 22%. Уходят квалифицированные сотрудники с накопленным опытом, знаниями. Компания несет значительные финансовые потери. В планах на 2016 год – снижение коэффициента текучести персонала до 8% и увеличение производительности труда на 10%. Поэтому рассмотрение вопросов управления лояльностью персонала очень актуально для данной организации.

Цель написания выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию управления лояльностью персонала ООО «СуперСтрой Челябинск».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть содержание понятия «лояльность персонала организации»;

2) охарактеризовать инструменты диагностики лояльности персонала и перспективные направления ее развития;

3) изучить финансово-экономическую деятельность ООО «СуперСтрой Челябинск» на основе собранных в рамках преддипломной практики данных;

4) провести анализ лояльности персонала в ООО «СуперСтрой Челябинск» и выявить проблемы ее формирования и развития;

5) предложить необходимые к внедрению мероприятия по повышению уровня лояльности персонала в ООО «СуперСтрой Челябинск».

Информационной базой проведения исследования выпускной квалификационной работы послужили: учебные и научные издания по управлению персоналом и организационному поведению, материалы периодической печати, посвященные вопросам лояльности персонала. Для характеристики деятельности и персонала ООО «СуперСтрой Челябинск» были использованы внутренние организационно-распорядительные документы предприятия, кадровая документация, данные отчетных документов предприятия.

Методы исследования: общенаучные, обобщения и классификации, анкетирование сотрудников ООО «СуперСтрой Челябинск» на тему «Оценка лояльности персонала».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность лояльности персонала организации

В системе управления персоналом предприятия в условиях изменений и актуализации человеческого потенциала в управленческий оборот вошел термин «лояльность» персонала, который лежит на стыке предметных областей социологии, психологии, менеджмента.

«Персонал - основной капитал компании». Эту фразу сейчас можно услышать из уст генеральных директоров, HR - менеджеров, руководителей отделов. Она встречается в формулировках миссий, конкурентных преимуществ.

Зачастую именно в человеческом капитале содержатся основные преимущества, резервы или даже риски для компании.

Слово «лояльность» сравнительно недавно появилось в лексиконе российского бизнеса. Понятие «лояльность» можно объяснить более конкретными и понятными словами: преданность, верность, доверие, поведение определенного типа. [31]

Лояльный сотрудник – это стремление сохранить свое рабочее место; желание сделать свою работу наилучшим образом; осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим. [8]

Специалисты HR-отдела компании «J.V.Chemicals&PharmaceuticalsLtd» получили основные (выделяемые чаще других) характеристики понятия «лояльность» согласно проведенному в компании опросу на тему: «Кто такой лояльный сотрудник?»:

- 1) понимание целей и задач компании;
- 2) совпадение интересов работника и компании;

- 3) адекватные и доброжелательные отношения в коллективе;
- 4) отсутствие намерения перейти на работу к конкурентам;
- 5) соблюдение методов работы и этических принципов компании;
- 6) готовность пожертвовать чем-то личным для компании (свободным временем). [13]

Отсюда можно сделать вывод, что лояльность – это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для компании. [7]

Такая характеристика понятия «лояльность» как «отсутствие намерения перейти на работу к конкурентам» является важной составляющей на пути к повышению уровня лояльности персонала к компании, уровня корпоративного управления. [42]

Предприятиям, которые хотят получить лояльный персонал необходимо приложить немало усилий, в частности, правильно определить мотивирующие факторы, влияющие на приверженность персонала. [4]

Автор Балашова Е.А. в своей статье «Управляя лояльностью» делает вывод, исходя из исследований зарубежных социальных психологов, о мотивирующих факторах, влияющих на лояльность персонала [44].

Вывод заключается в том, что хорошая зарплата и бонусы, приемлемые условия работы, статус, - снижают степень лояльности персонала, если в практике компании отсутствуют такие инструменты, как поощрение достижений, профессиональное признание заслуг, повышение ответственности, интереса к выполняемой работе, возможность принимать самостоятельные решения, развиваться [44].

Светлана Баранская в своей статье «Новый взгляд на управление лояльностью персонала» высказывает следующую точку зрения, она заключается в том, что наиболее важным фактором лояльности традиционно считается правильная политика мотивации и стимулирования персонала. В основе процедуры создания мотивационной системы лежит анализ актуальных

потребностей сотрудников. Принято считать, что наиболее важным в поддержании лояльности является удовлетворение потребностей в материальном достатке и комфортных условиях труда [45].

По наблюдению С. Баранской, стремление к высоким заработкам часто объясняется нестабильной экономической ситуацией в стране и не может являться специфическим фактором для развития лояльности. Требование удобных условий работы чаще всего связано с компенсаторным механизмом: приоритет комфорта на рабочем месте часто подменяет другие запросы, которые компания не может выполнить. Тем не менее, такие потребности представляют группу базовых - их удовлетворение влияет на многие показатели корпоративного поведения [45].

В статье также говорится о том, что лояльность всегда предполагает подчиненность определенному порядку, и в ее формировании у персонала ключевым является удовлетворение потребности в четкости, структурированности и соблюдении регламента работы. Сотрудники должны иметь ясное представление о правилах и запретах, действующих в компании, а также о санкциях за их нарушение [45].

Кроме того, особую роль играет создание доверительных, открытых и уважительных отношений в коллективе, то есть удовлетворение потребности в причастности. Формирование лояльности к компании предполагает долгосрочные стабильные отношения, которые не могут существовать вне налаженных формальных и неформальных коммуникаций с коллегами и руководством [45].

Лояльность сопровождается у сотрудников чувством гордости за свою компанию. Поддержание лояльности, в свою очередь, требует признания компанией того, что ее преимущество - это заслуга сотрудников, работающих на ее благо. В данном случае речь идет о необходимости признания вклада сотрудников в достижения и успехи компании [45].

Создание системы стимулирования и мотивации важно не только с точки зрения их содержания, но и с позиции справедливости процедур их разработки и проведения. [19]

Благонадежное, лояльное отношение всегда является ответом сотрудников на честное отношение организации к ним и различным аспектам их работы. [37]

Нужно признать тот факт, что без поддержания процедур справедливости даже самая эффективная система мотивации персонала не сможет способствовать формированию лояльности.

На уровень лояльности персонала, помимо мотивирующих факторов, большое значение оказывает корпоративная культура предприятия. [10]

Корпоративная культура - это базовые ценности, на которых основываются все традиции, установки поведения и работы в компании. [7]

Лояльность персонала требует сильной, преемственной культуры с неизменными и четкими ценностными основами. Возникает вопрос, какие ценности важны именно для управления лояльностью?

Ответ мы можем получить, если обратимся к статье Баранской С., в которой она акцентирует внимание на ценностях японской культуры менеджмента: «...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...» [45].

Так, управление отношением персонала к предприятию невозможно без внимательного управления самой корпоративной культурой. Привлечение персонала к решению актуальных задач и проблем, поощрение инициативных идей и активное вовлечение в развитие компании приводит к значительному повышению уровня лояльности. [35]

Сотрудники предприятий хотят саморазвиваться, получать более высокий статус, поэтому предприятия, которые дают возможность своим сотрудникам делать карьеру (один из мотивирующих факторов лояльности), возможно, получают взамен лояльных сотрудников. [36]

Как говорил Конфуций: «Выберите себе работу по душе, и вам не придется работать ни одного дня в своей жизни».

Если работа человеку по душе, а еще и предприятие всячески заботится о нем, то, безусловно, приверженность персонала к предприятию будет высока.

Исследователи лояльности персонала обратили внимание на то, что она не только имеет разный уровень, но и различается качественно. У одних работников лояльность может быть связана с длительностью работы на предприятии, у других — с ведущими мотивами их деятельности. [30]

С практической точки зрения для организации важно не только, лоялен ли работник и насколько (каков уровень лояльности). Необходимо также проводить разграничения относительно того, с какого рода лояльностью мы имеем дело.

Традиционно различают три вида лояльности [5,9]:

- поведенческую, обусловленную приверженностью организации и стажем работы на предприятии («продолжительная лояльность»);
- аффективную (эмоциональная приверженность, преданность);
- нормативную (приверженность).

1. Поведенческая лояльность формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени на работе, причем в одной и той же организации, начинает невольно отождествлять себя с ней. Говоря о своих коллегах, он употребляет местоимение «мы. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами по работе, человеку все труднее принести их в жертву и перейти работать в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем значительнее потери — то, что они

вложили в компанию в течение длительного времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), — они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе только потому, что не хотят потерь подобного рода» [5].

В то же время Д. Шульц и С. Шульц поведенческую лояльность рассматривают более узко. Они пишут, что для поведенческой приверженности характерна связь работника и организации, основанная на периферических факторах — вроде «пенсионных» планов и стажа. Если работник уволится, они прервутся [9].

По данным зарубежных ученых, доля «продолжительной лояльности», как и уровень лояльности в целом, у работников в последнее время начинает уменьшаться. С одной стороны, это связано с отказом организаций от гарантий работникам в пожизненной или хотя бы в продолжительной занятости. С другой стороны, изменяется отношение работников к организации. Статистические данные, приведенные Дж. Гринбергом и Р. Бэйроном, рисуют жалкую картину состояния лояльности американских работников по отношению к своим организациям. Корпорации США каждые четыре-пять лет теряют около половины своих сотрудников. Люди гонятся за более высокими заработками в ущерб приверженности предприятию. 44% работников технических специальностей заметили, что они соблазнились бы предложением другой работы с повышением жалованья в 20 и менее процентов по отношению к своей текущей зарплате. Наблюдения свидетельствуют о том, что похожие явления имеют место и в нашей стране [5].

2. Аффективная лояльность. Люди, обладающие высокой степенью аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и ценностями компании, принципами, которые отстаивает эта организация, стремлением претворить в жизнь ее миссию. Как отмечают специалисты, между аффективной лояльностью и результативностью труда

существует прямая связь, что не всегда обнаруживается в случае поведенческой лояльности.

Ученые обращают внимание на то, что в процессе организационных изменений важно сохранить соответствие между персональными ценностями аффективно лояльных сотрудников и претерпевших изменение организационных ценностей. Д. Шульц и С. Шульц сделали вывод, что работники с ярко выраженной аффективной лояльностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с «поведенческой» (продолжительной) лояльностью.

Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров. [11]

3. Нормативная лояльность, по мнению зарубежных ученых, связана с чувством обязанности остаться в организации из-за оказываемого на работника давления. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие об их работе, о возможном уходе в другую организацию. Они не хотят разочаровывать своего работодателя и озабочены тем, что коллеги составят о них плохое мнение, если они уволятся. Нормативная лояльность может возникать в тех случаях, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков.

Описывая нормативный вид лояльности, или приверженности, ученые не дают сведений о том, насколько продуктивны работники, имеющие такую лояльность. Остается также открытым вопрос о том, есть ли необходимость формировать подобную лояльность у работников и каким образом это делать [5,9].

Конечно, на пути к лояльности персонала стоят множество факторов как материального, так и нематериального плана. Какой фактор будет

превалировать в той или иной ситуации будет зависеть напрямую от человека, от того, что на данный момент времени ему важно.

Именно анализ потребностей сотрудников позволит понять, что на данный момент ставит работник на первое место: материальные или же нематериальные потребности. Сотрудник становится преданным только тогда, когда предприятие демонстрирует, что оно всячески заботится о нем.

Следует помнить, что для каждого человека значимыми для возникновения лояльности будут различные моменты и факторы как материального, так и нематериального характера. [24]

Выявить и дать сотрудникам то, чего они хотят, это конечно, не самая легкая задача для предприятия, но никто и не говорил, что это процедура легкая, предприятие получит конкурентное преимущество, которое выражается в лояльных к предприятию сотрудниках.

Проблема лояльности персонала имеет как минимум три взаимосвязанных составляющих: кадровая, социально - психологическая и безопасность [18].

Все эти составляющие тесно переплетаются и взаимно дополняются, однако, каждая из них имеет свое направление (предмет работы):

1. Кадровая - работа по формированию корпоративной культуры, решению вопросов соотношения оплаты труда с фактическим уровнем физических и умственных затрат и практической значимостью деятельности специалиста, подбор, расстановка и обучение персонала.

2. Социально - психологическая - учет личностных факторов при подборе персонала, контроль за состоянием психологического климата в коллективе, формирование командного духа;

3. Безопасность (лояльность) - выявление и пресечение фактов нелояльности персонала, мониторинг информационных систем и ресурсов с целью выявления несанкционированных действий [18].

Помимо этих основных проблем на пути к лояльности персонала, существует ряд других. Обозначим наиболее актуальные проблемы в текущей ситуации на предприятиях.

1. Отсутствие осознания взаимосвязи управления лояльностью персонала и экономической эффективности предприятия. В настоящее время в организациях не существует осознания взаимосвязи экономической эффективности предприятия и лояльности персонала, а соответственно и нет заинтересованности в формировании модели управления лояльностью персонала.

2. Использование ограниченной системы способов диагностики уровня лояльности персонала. Лояльность персонала тесно связана с эффективностью корпоративного управления. В основе эффективного управления лояльностью персонала лежит анализ актуальных потребностей сотрудников. [1]

Обзор методик по данной теме рассмотрим в следующем параграфе.

1.2. Инструменты диагностики лояльности персонала организации

Из предыдущего параграфа ясно, что проблемы на пути к лояльности персонала на предприятиях существуют. Одной из таких проблем является ограничение системы способов диагностики уровня лояльности персонала.

Лояльность к компании – это сквозная характеристика сотрудников, позволяющая получить представление об их работе и организационном поведении. Ее диагностика представляет собой одну из самых проблематичных и спорных процедур. [27]

Диагностика организационной лояльности – процесс сложный и неоднозначный, он требует с особым вниманием выбирать методы, организовывать исследование и интерпретировать результаты. К сожалению, ошибки здесь неизбежны и далеко не всегда очевидны. Именно поэтому

главными критериями качества исследования всегда должны быть комплексный подход и высокие требования к достоверности результатов. [6]

О таких инструментах, как опрос и анкетирование, все HR-специалисты вспоминают в первую очередь, как только заходит речь об оценке лояльности. И это правильно. Без опроса действительно не обойтись.

По мнению психолога, эксперта по вопросам лояльности, Константина Харского, необходимо сначала изучить текучесть кадров – главный показатель удовлетворенности сотрудников условиями работы в компании. Затем провести опрос или анкетирование сотрудников, чтобы измерить уровень лояльности в целом и наметить, что, как и в каких подразделениях выяснять дальше. После этого организовать интервью с представителями разных категорий сотрудников из конкретных подразделений, где проблемы с лояльностью наиболее сильны. Эти интервью и покажут, что не так в этих подразделениях. Затем следует наблюдать за поведением конкретных сотрудников (ключевых, ценных), при необходимости оцените их методом «360 градусов». Это нужно, чтобы выявить личностные особенности сотрудников, понять, учитывают ли руководители особенности своих подчиненных, поручают ли им то, к чему работники склонны. Если нет, то это может снижать их лояльность. [23]

Прежде, чем подчиненные начнут использовать какой-либо опросник или анкету для оценки лояльности, необходимо проверить, достаточно ли разнообразно и конкретно сформулированы вопросы и утверждения. [43]

Например, один из опросников, который легко найти в Интернете и который HR-менеджеры часто используют для оценки лояльности, состоит из утверждений такого типа: я не испытываю никакой лояльности по отношению к этой компании, я с гордостью заявляю другим, что являюсь частью этой компании. Подобные утверждения помогут лишь выявить, насколько высока или низка лояльность сотрудников компании в целом. Но показать, хотя бы приблизительно, в чем причина недостаточно высокой лояльности, они не смогут. Кроме того, утверждения слишком нарочиты, негатив и позитив в них

сгущен, что настораживает сотрудников. Какой ответ будет правильным, часто как бы заложено в самом вопросе. [40]

Одной из довольно распространенных ошибок мониторинга лояльности является то, что оцениваются не те факторы, которые действительно значимы для сотрудников компании, а те, которые показались весомыми создателю опросника. Для того чтобы собрать актуальную и нужную информацию, следует определить, какие именно факторы наиболее значимы для сотрудников. Более того, внутри организации стоит выделить несколько групп и определить значимые факторы для каждой группы. Тогда будет возможность более выявить реальные показатели лояльности. [32]

Сейчас преимущество перед конкурентами имеют те компании, где высок уровень обслуживания клиентов. А он зависит от того, лоялен ли работник. Результаты анкетирования показывают, вовлечены ли сотрудники эмоционально в дела компании, воспринимают работу формально или лично, пропуская ее через себя. Это ключевой критерий оценки лояльности. А вот опросы и анкетирование самих сотрудников, а также математические показатели лояльности, например, текучесть персонала, удовлетворенность работой и решениями руководства, считаю не всегда корректными. Ведь сотрудники стремятся показаться более лояльными, чем есть на самом деле. [23]

Для того, чтобы выявить причины невысокой лояльности необходимо переформулировать вопросы и утверждения в анкете:

- устранить излишнюю прямолинейность и чрезмерную негативную или позитивную окраску утверждений. Сформулировать их более гибко и менее нарочито
- ввести не только общие утверждения, которые способны выявить отношение сотрудников к компании в целом, но и более конкретные, позволяющие понять, что именно сотрудников устраивает или нет
- при необходимости, ввести в опросник и несколько открытых вопросов, на которые сотрудник может дать развернутый личный ответ,

объяснить свою точку зрения, а не ограничиться тем, что выбрать один из готовых вариантов ответов (как при закрытых вопросах). [32]

Опросы необходимо проводить анонимно, не указывая в анкетах фамилию и имя, тогда сотрудники будут отвечать более честно. Часть сотрудников не станут давать правдивые ответы, если не будут уверены в том, что соблюдается анонимность опроса. [20] Поэтому очень важно добиться двух вещей: обеспечить анонимность и убедить людей в том, что она гарантирована. Перед проведением опроса нужно обязательно рассказать людям о полной его анонимности, дать возможность задать вопросы и озвучить сомнения. Уверенность сотрудников в анонимности заметно повышает валидность полученных результатов. По результатам опроса следует определить, что надо исследовать более тщательно. [32]

Следующим шагом для определения уровня лояльности персонала является интервью с сотрудниками.

Во время интервью подразделений сотрудников следует разделить на группы: новички, отработавшие в компании меньше года; сотрудники со стажем свыше трех лет; увольняющиеся.

Беседу желательно начинать с общих вопросов: «Что Вам нравится в компании, а что нет?», «Как Вы себя в целом ощущаете на работе?». Но затем HR-менеджеры должны задать более конкретные вопросы, как бы прощупывая, в какой сфере взаимоотношений кроется проблема – с коллективом, с руководителем, а может быть, дело в недовольстве гигиеническими факторами (зарплатой, премиями), в невозможности развиваться. [34]

Так же возможно проведение проективного интервью. В этом случае специалисты HR-службы задают сотруднику отвлеченные вопросы, располагающие к размышлениям. К примеру, такие: «Почему, по-вашему, в одних компаниях сотрудники идут на работу с настроением, как на праздник, а в других – как крепостные крестьяне отрабатывать барщину?», «Что может заставить хорошего сотрудника уволиться?», «С каким руководителем сотрудникам работается лучше?». Размышляя, человек выскажет собственные

представления и ожидания. Необходимо помнить, что три-пять факторов, которые человек назвал первыми, отвечая на вопрос проективного интервью, являются для него приоритетными. И если он не удовлетворен положением дел в компании, значит его внутренние установки не могут реализоваться в ней. [33]

Если необходимо создать всесторонний портрет сотрудника, оцените его методом «360 градусов». Этим методом оцениваются управленческие и корпоративные компетенции. Согласно данной методике, каждого участник оценивается несколькими специалистами. [27]

Это могут быть его функциональный и административный руководители, руководители смежных подразделений, коллеги. Также проводится самооценка участника. Оценки фиксируются в оценочных листах.

Методику оценки и оценочные листы предоставляет менеджер по персоналу в управляющей компании.

Важно проводить оценку лояльности на регулярной основе, отслеживая динамику изменений – в рамках компании достаточно делать это ежегодно, в рамках отделов - не реже двух раз в год. Это позволяет принимать целый ряд грамотных значимых управленческих решений. Вот лишь некоторые из областей, где без оценки лояльности не обойтись [39]:

1. Разработка/корректировка политики по персоналу
2. Разработка/корректировка системы мотивации
3. Оценка/корректировка корпоративной культуры
4. Прогноз текучести персонала
5. Разработка программ лояльности для лучших сотрудников
6. Поиск сфер развития: разработка планов обучения и развития персонала всех уровней и т.д.

Кроме того, любые значимые изменения в компании должны предваряться оценкой потенциальной лояльности к этим изменениям. [46]

Составляя опросник, следует учитывать уровни лояльности по Харскому, рисунок 1.1.








Уровень лояльности	Как проявляется	Как отражается на компании
 <p>Демонстративная (открытая) нелояльность</p>	<p>Сотрудник обманывает, нарушает достигнутые договоренности с работодателем, потребительски относится к компании, демонстрирует приоритет личных интересов над корпоративными целями</p>	<p>Нелояльные сотрудники влияют на коллег: разрушают их ценности и убеждения, порождают сомнения в целесообразности работать добросовестно и качественно</p>
 <p>Скрытая нелояльность</p>	<p>Сотрудник регулярно выполняет предписываемые правила и требования, но лишь из опасения наказания или из-за ожидания вознаграждения. В присутствии руководства занимает подчеркнуто нейтральную позицию</p>	<p>Распространяет негативные слухи и сплетни про коллег и руководство компании, исподтишка настроивает или провоцирует других на критику правил и порядков, на возмущение</p>
 <p>Нулевая лояльность</p>	<p>Обычно это новичок, поступивший на работу в компанию, но не информированный об особенностях ее корпоративной культуры. Может проявлять и лояльность, и нелояльность</p>	<p>Сотрудник менее предсказуем, чем лояльные или нелояльные работники. Какой в итоге будет лояльность, зависит от того, под чье влияние человек попадет в коллективе</p>
 <p>Лояльность на уровне внешних атрибутов</p>	<p>Сотрудник готов носить отличительные символы и знаки компании, фирменную одежду (например, менеджер, продавец). Ведет себя согласно корпоративным правилам и стандартам</p>	<p>Если говорить о сетях магазинов, работник компании становится активным потребителем ее товаров</p>
 <p>Лояльность на уровне поступков и поведения</p>	<p>Работник соблюдает традиции и обычаи, принятые в компании, следует стандартам в общении с клиентами, выполняет требования дисциплины не из-за опасности наказания, а в силу своего отношения к компании</p>	<p>Этого уровня лояльности вполне достаточно для большинства сотрудников, но не для управленцев. От сотрудника не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремления к развитию</p>
 <p>Лояльность на уровне убеждений</p>	<p>Этого уровня достигают лишь 10–15 % работников (в основном, руководители). Они максимально отдают себя работе, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других людей, активны в устранении проблем</p>	<p>Такие сотрудники легче переносят трудные для компании времена и остаются работать, руководствуясь чувством верности, сопричастности. Они склонны доверять решениям, которые принимает руководство</p>
 <p>Лояльность на уровне идентичности</p>	<p>Человек максимально отождествляет себя с компанией, предан и верен ей. Такой уровень лояльности у персонала формирует японская система пожизненного найма</p>	<p>Сотрудник не подвержен негативному влиянию со стороны окружающих, его лояльность не зависит от уровня вознаграждения. Работник максимально мотивирован и эффективен</p>

Рисунок 1.1. – Уровни Лояльности

Источник [32]

Диагностику и оценку уровня лояльности сотрудников необходимо проводить периодически. Осуществляемый на основе оценочной шкалы мониторинг индикаторов уровня лояльности позволит вовремя распознать первые признаки негативных изменений в организационном поведении сотрудников и принять соответствующие меры по исправлению ситуации, то есть перейти непосредственно к формированию лояльности сотрудников. Для

этого, опираясь на полученные данные, необходимо определить цель – что необходимо сделать в первую очередь: удержать существующих сотрудников, привлечь единичных дорогостоящих специалистов или же что-то другое. [48]

Но важно понимать: на опросе или анкетировании не должно все заканчиваться, если на самом деле нужно выявить, почему лояльность не так высока, как хотелось бы. Это только начало, отправная точка. [16] Мало того, что эти опросы сами по себе далеко небезупречны, они к тому же дают лишь общее представление об уровне лояльности сотрудников. На вопрос же о том, что именно снижает лояльность, что не так в компании с точки зрения сотрудников, большинство традиционных опросников и анкет не ответят, а для полноценной оценки лояльности персонала компании необходимо выявить именно это. [41]

Поэтому ограничиваться опросом и анкетированием нельзя. Нужно применять целый комплекс инструментов в определенной последовательности.

1.3. Перспективные направления формирования и развития лояльности персонала современной организации

Жизненный цикл каждой компании делится как бы на два этапа: первый этап – это борьба за известность и узнаваемость; второй этап – борьба за лояльность.

Оценить лояльность работника организации можно, измерив величину его личного вклада в достижении целей компании. Так, например, в качестве объективных показателей лояльности могут выступать следующие действия и поведение сотрудников: соблюдение установленного трудового распорядка, отсутствие опозданий, прогулов, своевременное и успешное выполнение производственных заданий, содержание в порядке рабочего места, соблюдение технологических требований и т.д. [29]

В качестве субъективных показателей лояльности могут выступать: оценка сотрудниками системы управления персоналом, системы компенсаций и льгот, системы информирования, сложившейся корпоративной культуры, взаимодействия с непосредственным руководителем; уровень потенциальной текучести, мотивированность и удовлетворенность работой, эмоциональная вовлеченность сотрудников. Выраженность субъективных показателей лояльности определяется опросными методами. [21]

При разработке внутрифирменных программ, направленных на понимание психологических основ формирования лояльности. А именно на то, что лояльность является следствием, результатом процесса идентификации, самоотождествления человека с организацией. [15] Напротив, когда в восприятии человека такая связь с организацией отсутствует, он ощущает отчужденность к ней, то есть является нелояльным по отношению к организации.

Лояльность сотрудников организации имеет три составляющие: нормативную, поведенческую (прагматическую) и эмоциональную (аффективную). Эти различные виды лояльности обеспечивают получение разных результатов: нормативная лояльность вызывает благонадежность персонала, поведенческая лояльность активизирует производительность, а эмоциональная лояльность приводит к желанию долго оставаться в компании. Оптимальным признается сочетание всех трех видов лояльности, когда сотрудник испытывает желание работать в организации в сочетании с подкрепленной чувством долга потребностью оставаться в ней. [1]

Разработка мероприятий на повышение уровня лояльности должна опираться на модель развития лояльности, позволяющую учесть имеющийся у сотрудника индивидуальный тип лояльности. Рассмотрим на рисунке модель развития лояльности, представленную Картошовой Л.В. [17]



Рисунок 1.2. – Модель развития лояльности персонала организации

Источник [17]

Она основана на учете параметров как со стороны организации, так и со стороны работника. Со стороны организации – это степень удовлетворения основных потребностей работника, а со стороны работника – это наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой. Согласно представленной модели, чем более насущные потребности сотрудник может удовлетворять, работая в данной компании, тем выше будет его лояльность. [17]

Ключевая роль в реализации программы управления лояльностью персонала принадлежит руководителям как основным агентам влияния. Пример лидера, лояльность самого руководителя, его отношение к работе и нелояльности, подчиненных очень влияют на лояльность сотрудников. [22]

Подчеркнем, что организационный процесс целенаправленного формирования благожелательного и приверженного отношения сотрудников к организации-работодателю предполагает также согласованность программ стимулирования, обучения и развития персонала на основе положительного

организационного климата и информированности о личных чертах сотрудников (знаний особенностей их мотивов, установок). [43]

Лояльность персонала зависит от целого ряда факторов, которые можно подразделить на три группы:

- 1) факторы, связанные с объективными условиями труда в данной организации и на данном рабочем месте;
- 2) факторы, вытекающие из представлений и установок руководства относительно человеческих ресурсов;
- 3) факторы, связанные с личностными особенностями сотрудников.[3]

Для повышения лояльности персонала необходимо соблюдение следующих базовых условий:

- справедливая система вознаграждения за труд;
- удовлетворение личных потребностей работников в профессиональном, карьерном, личностном росте и развитии в организации;
- удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации;
- честные и открытые взаимоотношения «работодатель – работник» через построение эффективных систем обратной связи, выполнение всех условий контракта;
- комфортная обстановка на рабочем месте, благоприятная атмосфера в трудовом коллективе путем увеличения положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении совместной профессиональной деятельности;
- внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у сотрудников чувства защищенности;
- уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.[12]

В целом уровень лояльности персонала является следствием успешности или неуспешности процессов внутриорганизационной адаптации сотрудников, результатом работы всей системы управления персоналом.[49]

Ключевой составляющей программы формирования лояльности персонала является система информирования в компании. Она должна позиционировать принципы открытости компании для сотрудников. Организованная подача информации позволяет правильно расставлять эмоциональные акценты в потоке информации внутри компании и ее сотрудников. [14]

Необходимо также указать на важность проблемы нематериальных факторов формирования лояльности. Результаты исследований и анализ управления лояльностью в успешных компаниях подтверждают ошибочность мнения об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности персонала. [50] Невнимание к материальным факторам формирования лояльности часто приводит к значительному снижению эффективности и безопасности организации. В тоже время в организациях с ограниченными возможностями материального стимулирования персонала учет и использования нематериального стимулирования помогает руководству поддерживать лояльность персонала на приемлемом уровне. [38]

Важным этапом в управлении лояльности персоналом является анализ эффективности осуществляемых программ управления лояльностью, то есть оценка последствий проведения программы путем сравнения полученных оценок уровня лояльности до и после соответствующих мероприятий. [25]

Программа может считаться эффективной, если одновременно достигнуты следующие результаты:

- 1) повысился уровень лояльности сотрудников компании;
- 2) увеличение лояльности повлекло изменение экономических показателей в лучшую сторону;
- 3) окупились затраты на реализацию программы. [17]

Таким образом, программа управления лояльностью эффективна, если, во-первых, увеличился индекс лояльности и, во-вторых, инвестиции компании в эту программу имели для нее финансовую отдачу, а именно вызванный проведением этой программы рост прибыли оказался больше затраченных

средств. Подчеркнем, что эффективная система удержания сотрудников, разработанная на основе исследования лояльности и удовлетворенности персонала в компании, помогают не только избежать затрат, связанных с высокой текучестью кадров, но и способствует укреплению внутреннего бренда работодателя, привлекая новых перспективных сотрудников в организацию. [17]

Необходимо подчеркнуть, что формирование лояльности и преданности сотрудников организации является не столько следствием реализации какой-то определенной программы, сколько результатом продуманной политики руководства компании, приобретения лояльности персонала статуса одной из ведущих ценностей компании и внедрение, поддержание этой ценности в практику управления за счет разработки различных норм.[28]

По сути, управление лояльностью предполагает планирование конкретных мероприятий в области усиления авторитета руководства, улучшение социально-психологического климата организации, включения опроса лояльности персонала в повестку стратегического управления персоналом.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ООО «СУПЕРСТРОЙ ЧЕЛЯБИНСК»

2.1. Общее описание организации

ООО «СуперСтрой Челябинск» входит в группу компаний Трест СКМ. Группа предприятий Трест СКМ — крупнейший в Уральском регионе оператор на рынке строительных и отделочных материалов. С самого начала своей деятельности занимает ведущую позицию в своей отрасли.

История компании началась в 1993 году, с открытия первого «выставочного зала» под именем «СпецКомплектМонтаж» и открытия первого магазина в г. Екатеринбурге.

В 1995г. – смена бренда «СпецКомплектМонтаж» на «СтройАрсенал» и открытие магазинов «СтройАрсенал» в г. Екатеринбурге. В период с 1996г. – 2013 год открыты 40 магазинов. 2008 г. стал для Компании периодом рекордного развития сети, открылось 13 новых магазинов. Сейчас в компании более 40 магазинов в различных городах: Екатеринбурге, Челябинске, Нижнем Тагиле, Серове, Качканаре, Уфе, Нефтекамске, Салавате, Стерлитамаке, Перми, Ижевске, Чайковском и др. 4 из них – это ООО «СуперСтрой Челябинск». 2 магазина формата СуперСтрой и 1 гипермаркет СтройАрсенал в Тюмени, 1 магазин в Челябинске.

Магазин под торговой маркой «СуперСтрой» - это магазин, находящийся в черте города, отличающийся удобным месторасположением, площадью от 800 до 2500 кв.м., предлагающий широкий ассортимент материалов для внутренней отделки помещений, ориентированный на частных лиц с доходом ниже среднего и среднего уровня, с развитой системой услуг. Основной принцип работы такого магазина - экономия времени и сил клиента.

Сильными сторонами являются:

- оптимальный ассортимент, достаточный для комплексной внутренней отделки помещения;
- удобное месторасположение магазинов-рядом с домом;
- квалифицированный персонал.

В магазине представлен ассортимент товаров, позволяющий приобрести все материалы для внутреннего ремонта и отделки в одном месте.

Гипермаркет «СтройАрсенал» -это магазин самообслуживания, находящийся на удобной транспортной магистрали, в черте города, отличающийся удобной парковкой, площадью от 8 000 кв.м, предлагающий широкий ассортимент материалов для строительства, внутренней отделки помещений и дачи, ориентированный на частных лиц, относящихся к категории «Сделай Сам» и профессиональных строителей. Он отличается удобством покупки и погрузки. Основной принцип работы- экономия денег клиента. Ассортимент характеризуется большой шириной товарных позиций.

ООО «СуперСтрой Челябинск» – это клиентоориентированная компания, которая использует современные управленческие и торговые технологии и постоянно развивается

Поставки ведутся из многих стран мира, от ведущих зарубежных и отечественных производителей.

Работа с партнерами основана на взаимоуважении и соблюдении всех обязательств.

Компания активно сотрудничает с такими всемирно известными фирмами, как: Henkel, Rasch, Pufas, Isover, Sadolin и др. А также с широко известными отечественными производителями: Лакра, Крепс, Кнауф, Синтерос и др. Благодаря прямым поставкам большей части товаров, СтройАрсенал поддерживает оптимальное соотношение цены и качества практически на весь предлагаемый ассортимент продукции. В ассортименте более 30 000 наименований продукции, такие как лакокрасочные материалы, обои, панели, паркет, ламинат, линолеум, кафель, смесители, сантехника, сухие строительные смеси, двери, электрооборудование, инструмент. Все предлагаемые товары для

ремонта и строительства только высокого качества, безопасные для здоровья человека и окружающей среды.

«СуперСтрой» - это компания, которая работает с хорошо проверенными и надежными партнерами-производителями, зарекомендовавшими себя на международном рынке. Компания постоянно следит за новыми тенденциями и направлениями в развитии индустрии строительных и отделочных материалов.

В 2007 году компании появилась собственная торговая марка «Бравый Бригадир», которая отлично себя зарекомендовала в части соотношения цены и качества.

ООО «СуперСтрой Челябинск» предлагает комплексную поставку строительных материалов для проведения всех видов отделочных работ и создание максимально удобных условий для потребителей

У Компании есть своя миссия, которая сформулирована так:

«Мы помогаем нашим клиентам сделать мир красивым, удобным и комфортным.

Мы стремимся стать лидерами в области продаж строительно-отделочных материалов, декора, товаров для дома, дачи и сада».

В ООО «СуперСтрой Челябинск» трудится около 250 человек. В своей деятельности организация руководствуется следующими принципами:

- Персонал-основа организации, главная ценность и источник благополучия всей компании
- Сотрудники компании - это команда профессионалов, стремящаяся к достижению целей организации
- Все сотрудники компании имеют возможность для самореализации, профессионального и карьерного роста.

В компании внедрена система регулярного менеджмента, что позволило сделать качественный переход на уровень, при котором возможно дальнейшее наращивание потенциала, тиражирование бизнеса в других регионах (с соблюдением всех правил компании), формирование ее корпоративной культуры, стратегическое планирование, основанное на ее миссии.

Компания регулярно проводит корпоративные мероприятия, заботится о здоровье, о развитии и обучении сотрудников.

В соответствии с уставом ООО «СуперСтрой Челябинск» органами управления предприятия являются:

- общее собрание участников, решения по вопросам, относящимся к компетенции которого, принимаются единственным участником общества на основании решения Совета директоров единственного участника общества (юридического лица).

- единоличный исполнительный орган-директор.

Организационная структура представлена в рисунке 2.1.

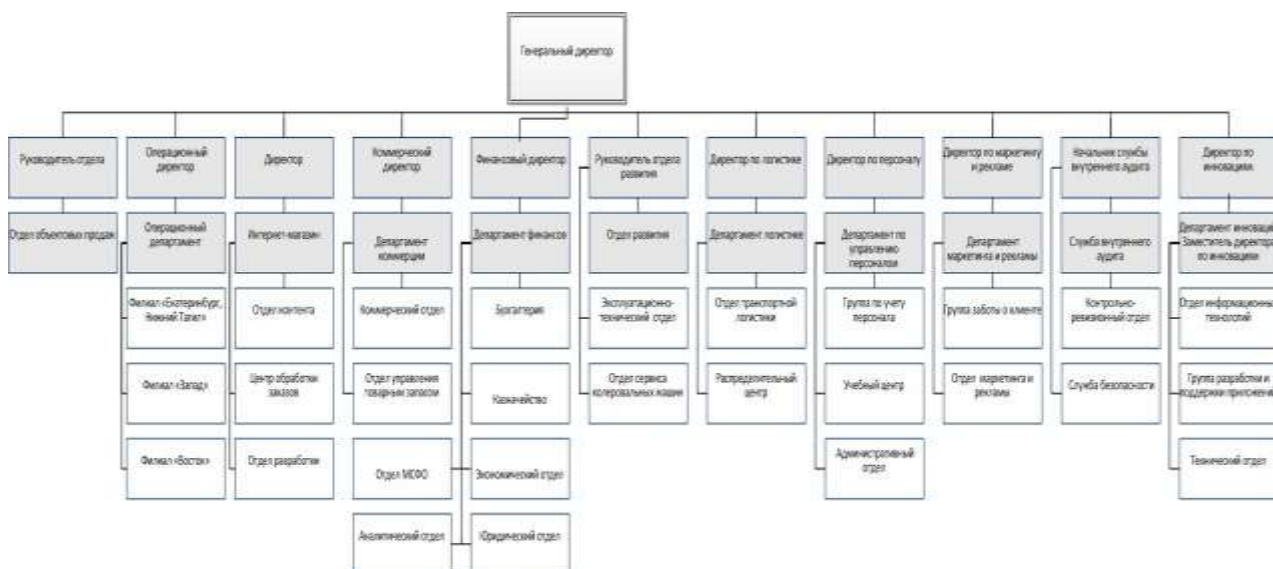


Рисунок 2.1. – Организационная структура ООО «СуперСтрой Челябинск»

Источник [58]

Финансово-экономическая деятельность ООО «СуперСтрой Челябинск» за 2015 год характеризуется следующими показателями.

Общая информация:

Торговая площадь - 10 300 кв.м

Годовой товароборот- 717 млн.руб

Численность персонала- 248 чел.

В таблице 2.1 представлен отчет о финансовых результатах за 2013-2015гг.

Таблица 2.1

Финансовые результаты за 2013-2015 гг.

	2013	2014	2015
Выручка от реализации продукции	962 091 411	815 891 668	717 191 983
Себестоимость продаж	661 894 682	593 866 723	542 000 782
Валовая прибыль (вкл. тов.тр-т)	300 196 728	222 024 945	175 191 201
Итого расходы на организацию работы площадей	83 803 495	81 506 321	64 700 000
Итого расходы на персонал	83 729 724	82 914 841	70 619 922
Транспортные расходы	15 960 101	15 397 041	14 223 749
Потери и резервы	5 556 478	3 130 283	1 610 012
Итого операционные расходы	216 348 361	195 115 956	164 353 138
Прибыль от операционной деятельности	83 848 367	26 908 989	10 838 064

Источник: составлено автором

В результате анализа отчетности за 2013-2015 год, можно сделать следующие выводы: выручка в 2014 сократилась на 15,19%, к 2015 году - на 25,45%.

Валовая прибыль соответственно на 26% и 41,6%, это отображено на рисунке 2.2.

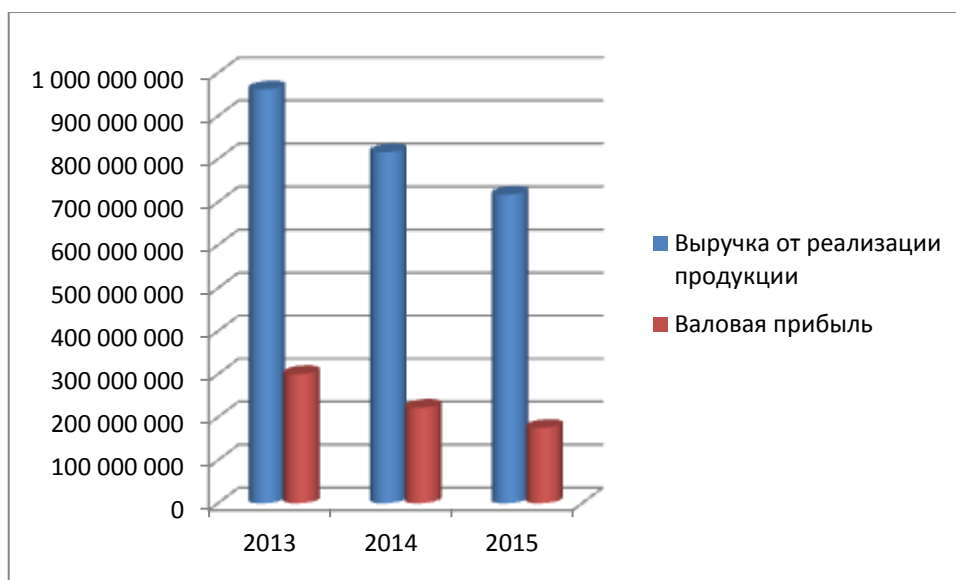


Рисунок 2.2. – Анализ отчетности за 2013-2015гг

Источник: составлено автором

Операционные расходы снижались в 2014 на 9,8%, в 2015 на 24%. Снижение расходов происходило в основном за счет снижения арендной платы, расходов на персонал, рисунок 2.3.

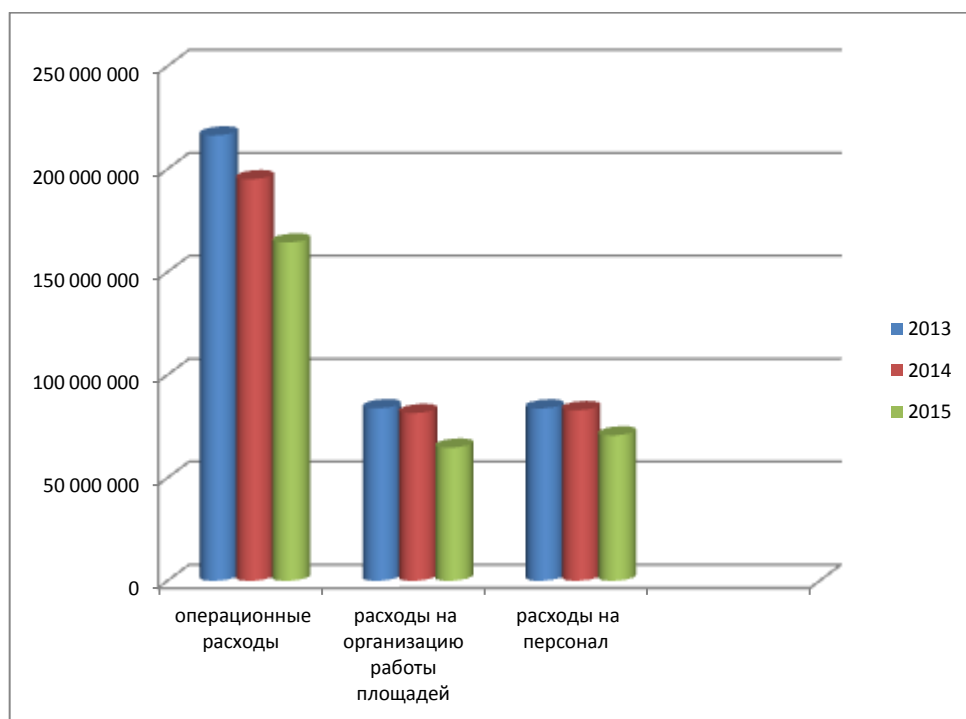


Рисунок 2.3. – График расходов

Источник: составлено автором

Чистая прибыль снизилась на 67% в 2014, и на 87% в 2015. Основная причина – снижение выручки и валовой прибыли на фоне экономического кризиса в стране и снижения покупательской способности.

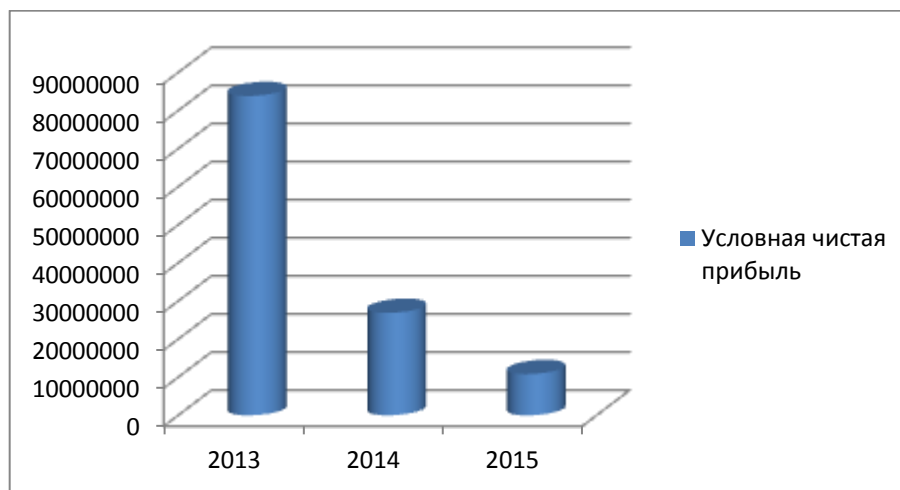


Рисунок 2.4. – Условная чистая прибыль

Источник: составлено автором

Несмотря на сложные экономические условия, мы видим, что ООО «СуперСтрой Челябинск» довольно устойчивое безубыточное предприятие со сформировавшимся имиджем. Можно предположить, что СуперСтрой-это компания, которая делает все возможное в рамках своих ресурсов, чтобы предоставить своим сотрудникам отличные условия труда и обеспечить их лояльность.

Социально-трудовые отношения внутри компании регулируются Коллективным договором. Он заключен в соответствии с законодательством РФ и устанавливает взаимные обязанности сторон, трудовые и социально-экономические права работников, порядок удовлетворения их профессиональных, экономических, социально-бытовых и культурных интересов, гарантии социальной защиты. [57]

Проведя анализ среды предприятия можно подвести итоги.

Компания располагает всем необходимым для реализации своей стратегии: создание и развитие сети DIY, которая постоянно увеличивает

лояльность своих клиентов и сотрудников, благодаря непрерывному совершенствованию и высоким темпам развития.

На конец 2015 года численность ООО «СуперСтрой Челябинск» составляла 248 человек. В 2013 году численность сотрудников составляла 285 человек.

Численность персонала к концу 2015 года существенно сократилась, что было вызвано оптимизацией штата из-за снижения товарооборота предприятия.

На предприятии ООО «СуперСтрой Челябинск» работает персонал по следующим группам должностей: руководители, специалисты, вспомогательный персонал. Основную часть сотрудников магазинов занимают специалисты (продавцы, менеджеры по продажам, кассиры) (см. рис. 2.5).

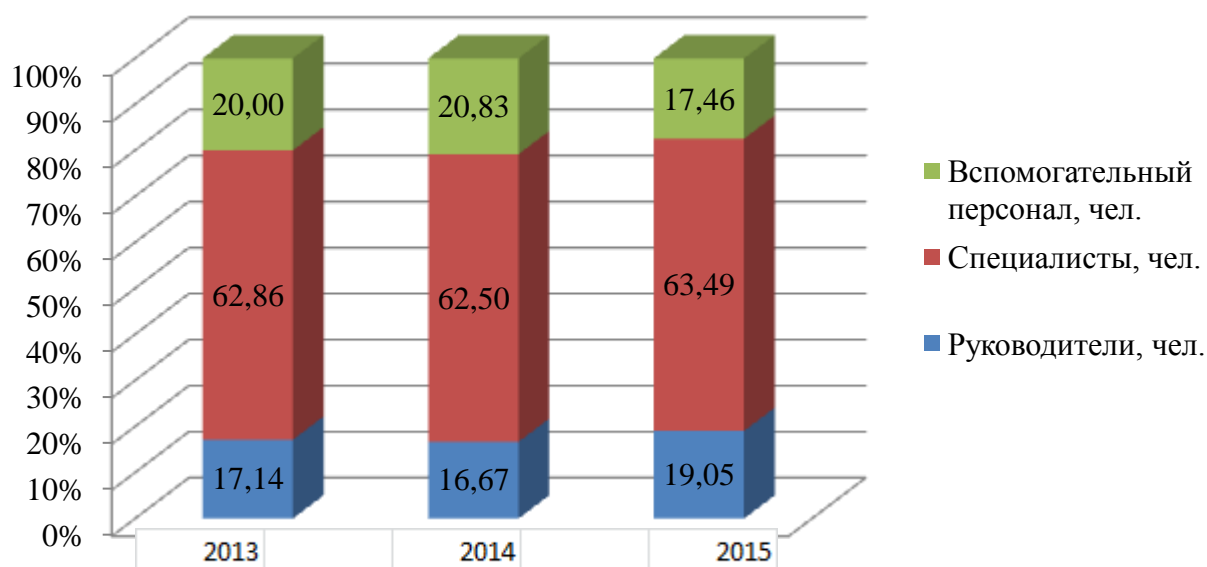


Рисунок 2.5. – Структура персонала ООО «СуперСтрой Челябинск» по группам должностей за 2013-2015 гг.

Источник: составлено автором

За 3 года на предприятии ООО «СуперСтрой Челябинск» структура персонала практически не изменилась, на долю специалистов приходилось чуть более 60%, доля вспомогательного персонала сократилась с 20% в 2013 году до 17,46% в 2015 году.

Изменение состава персонала в натуральном измерении (численности человек) отражена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Состав персонала ООО «СуперСтрой Челябинск» по группам должностей

Показатели	2013 г	2014 г	2015 г
Численность, всего, чел.	285	281	248
Руководители, чел.	57	58	43
Специалисты, чел.	179	176	158
Вспомогательный персонал, чел.	49	47	47

Источник: составлено автором

Также на предприятии ООО «СуперСтрой Челябинск» структура персонала разбита на категории А, В, С в соответствии с Положением о системе мотивации форматных торговых подразделений.

К категории А относятся: продавцы, начальники отделов, кассиры и сервис-менеджеры. Общая численность этой категории персонала составляет 124 человека, а на премию расходуется 50% от бонусного фонда оплаты труда. [58]

К категории В относятся: директор магазина, его заместители, менеджеры-консультанты и менеджеры по корпоративным продажам. Общая численность этой категории персонала составляет 35 человек, а на премию расходуется 30% от бонусного фонда оплаты труда. [58]

К категории С относятся: водитель, грузчики, кладовщики, комплектовщики, контролеры, координатор по доставкам, специалист учетной группы, товаровед и уборщики. Общая численность этой категории персонала составляет 89 человека, а на премию расходуется всего 20% от бонусного фонда оплаты труда. [58]

Более наглядно структура персонала по категориям представлена на рис. 2.6.

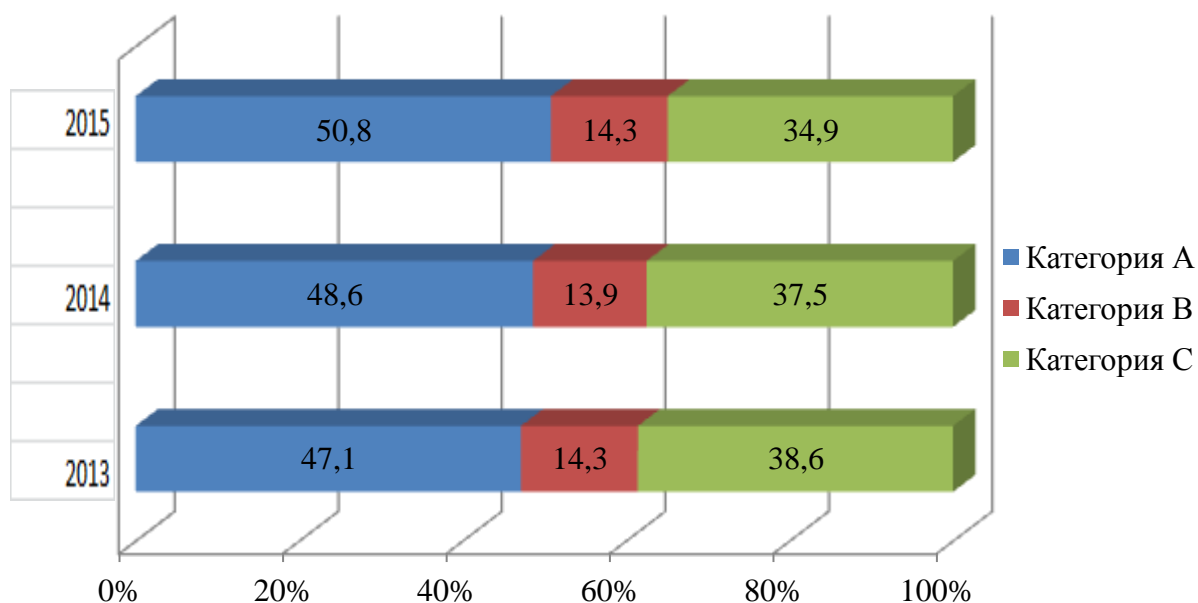


Рисунок 2.6. – Структура персонала ООО «СуперСтрой Челябинск» в разрезе категорий за 2013-2015 гг.

Источник: составлено автором

Сокращение численности персонала и незначительный темп роста среднемесячной заработной платы сказались на психологическом климате и вызвали повышение показателя текучести кадров (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3

Показатели движения персонала ООО «СуперСтрой Челябинск» за 2013–2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год
Численность персонала на начало года, чел.	277	265	267
Количество принятых, чел.	64	74	58
Количество уволенных, чел.	56	58	77
- в том числе по собственному желанию, чел.	40	41	50

Численность персонала на конец года, чел.	285	281	248
Коэффициент текучести кадров, %	14,23	15,01	19,41

Источник: составлено автором

Общий коэффициент текучести кадров к концу 2015 года достиг 19,4%, и превысил плановый показатель на 9,4%.

2.2. Анализ удовлетворенности и лояльности персонала организации

В начале исследования лояльности персонала сделаем предположение, исходя из информации, которая была подготовлена как основа для анализа.

Предположение заключается в том, что лояльность персонала по отношению к компании высока, так как предприятие является социально-ответственным, обеспечивает сотрудникам достойную зарплату, комфортные условия труда, имеет многолетнюю корпоративную культуру.

Так, например, в ООО «СуперСтрой Челябинск» существует своя корпоративная культура, сотрудники, работая в компании, следуют следующим 8 ценностям:

- Довольный клиент
- Результат
- Вызов
- Честность и открытость
- Команда
- Увлеченность
- Эффективность
- Ответственность

В ООО «СуперСтрой Челябинск» в корпоративную культуру входит:

- система нематериального поощрения
- внутренняя система обучений, наставничество и аттестация
- социальные программы

К системам нематериального поощрения относятся такие мероприятия, как мероприятия:

- Чемпионат по сервису
- Фан - пятницы
- Турслет, цель которого - создание благоприятных условий для самореализации сотрудников компании в сфере активной физической, познавательной и практической туристической деятельности.

- Доска почета для выдающихся сотрудников.

В компании существует свой учебный центр, который занимается разработкой и проведением различного рода обучений[52,54,55.56]:

- Инструктаж
- Краткосрочные обучающие программы (лекции и семинары)
- Тренинг
- Долгосрочные программы (модульное обучение).

Учебный центр создан для развития потенциала сотрудников, через проведение тренингов трех типов: тренинги профессиональных навыков (школа стажера), «клиенториентированный сервис»), тренинги управленческих навыков («управление конфликтом», «эффективные переговоры») и тренинги корпоративных компетенций («эффективные коммуникации», «работа в команде»).[56] Виды обучения, проводимые в компании приведены в табл. 2.4.

В компании есть свои информационные ресурсы, такие как:

1. Сайт www.superstroy.ru
2. Газета «Наши Новости»
3. Global (портал)
4. РМ – регулярный менеджмент.

Виды обучений

Компетенция	Развивающее действие	Программы обучения
Командное лидерство	Прочитано N кол-ва книг на тему командного лидерства	Тренинг "Работа в команде"
	Организовано и проведено N кол-ва корпоративных мероприятий в своем отделе	
Эффективное убеждение	Сделано N запросов и подач обратной связи	Тренинг "Базовые управленческие навыки" Тренинг "Обратная связь" "Противостояние влиянию / Работе с возражениями (компромисс)" "Ораторское искусство", "Деловые переговоры", "Правила ОС".
	Подготовлено и проведено N публичных выступлений перед большой аудиторией	
	Проведено N переговоров с конфликтными клиентами	
	Проведено N мини-обучений, посттренингов	
Наставничество	Проект наставничества взят под управление на N срок	Тренинги: "Эффективное наставничество"
	Организован проект по вовлеченности персонала в КК Компании	
Понимание бизнес-процессов (ситуативное мышление)	Принято участие в N совещаниях отдела	Тренинги: "Бизнес-процессы в Компании"
	Внесено N рац. предложений в планы своего отдела	
Оперативное планирование	Составлен детальный план работы N срок	Тренинг "Базовые управленческие навыки"
	Разработан план по работе с неоптимальностями в отделе	
Анализ текущей ситуации	Разработан детальный поэтапный проект (н-р Падение среднего чека - анализ причин, выводы, предложение действий)	Тренинги: "Методы анализа", "Инструменты анализа"
Контроль процесса выполнения задач	Введено N контрольных мероприятий за провисающими зонами	Тренинги: "Измерители эффективности рабочего процесса».
Открытость новому	Согласовано с руководителем расширение функциональных обязанностей (зон ответственности)	Тренинги: "Управление изменениями в организации».
Организация рабочего процесса	Введены собрания на регулярной основе (PM)	Тренинги: "Организация рабочего процесса", "Делегирование", "Распределение ролей", "Составление графика планирования", "Поэтапный контроль", "Тайм-менеджмент"
	Проведено N мотивационных бесед с отделом	

Источник: составлено автором

Учебный портал, на котором сотрудники могут обмениваться опытом, задать интересующие вопросы, помочь коллегам в решении этих вопросов, так же был создан для развития персонала. Помимо этого, на портале есть электронная библиотека, где можно ознакомиться со всеми регламентами компании и найти учебно-методическую литературу. [52]

В компании создан корпоративный учебный центр - центр формирования единой корпоративной культуры, как с точки зрения этики, так и с точки зрения ведения бизнеса. Это целая система, которая занимается внедрением корпоративных стандартов обучения и развития. [52]

По итогам обучений проводится аттестация (оценка) персонала.

Цель оценки – выявление уровня развития компетенций сотрудников для принятия эффективных управленческих решений. [55]

Итоги оценки используются для:

1. определения соответствия требованиям Компании профессиональных, управленческих и корпоративных компетенций сотрудников;

2. определения зоны развития, подготовки индивидуальных планов обучения сотрудников;

3. определения возможности перевода сотрудника на другую должность в рамках компании для более эффективной реализации его профессиональных и управленческих компетенций;

4. присвоения квалификационной категории;

5. изменения размера заработной платы сотрудника;

6. определения возможности зачисления сотрудника в Управленческий резерв Компании;

7. оценки успешности прохождения сотрудником испытательного срока;

8. определения соответствия внутренних кандидатов, претендующих на определенную должность, требованиям Компании к этой должности. [55]

Так же в компании существует кадровый резерв, что позволяет компании уменьшить текучесть кадров за счет поддержания перспективности их позиции и лояльности компании. Создавая кадровый резерв предприятия, компания делает прозрачным карьерные перспективы сотрудника, что мотивирует его на ускоренное развитие, повышение своего профессионализма для четких, осознаваемых целей. [53]

Для того, чтобы подтвердить или опровергнуть выдвинутые предположения, проведем анкетирование сотрудников по анкете на тему «Оценка лояльности персонала». Анкета (Приложение) была разработана совместно с отделом персонала ООО СуперСтрой Челябинск, основываясь на п 1.2.

В таблице 2.5 представлена структура выборки респондентов. Всего в анкетировании участвовали 117 респондентов, сотрудники структурных подразделений ООО «СуперСтрой Челябинск», находящихся в городе Тюмени.

Таблица 2.5

Структура выборки респондентов

Структурное подразделение	Распределение работников, участвующих в анкетировании, чел.
Администрация	13
СтройАрсенал	61
СуперСтрой 1 Тюмень	22
СуперСтрой 2 Тюмень	21
Всего	117

Источник: составлено автором

При анализе данных удовлетворенность оценивалась следующим образом:

8-10 баллов - благоприятный уровень

7-8 баллов – неэффективный уровень, требующий профилактики

4-7 баллов – критический уровень, требующий принятия немедленных мер по устранению проблемных моментов

1-4 балла – опасный уровень, необходим пересмотр политики работы с персоналом по данному параметру.

В таблице 2.6 приведены результаты оценки удовлетворенности опрашиваемых сотрудников.

Таблица 2.6.

Сводная таблица удовлетворенности сотрудников

Параметр		ООО СС Чел	Админ
		2016	2016
1. Удовлетворенность атмосферой в коллективе		8,2	9,2
1.1.	в Компании в целом	7,8	8,6
1.2.	в Вашем подразделении	8,5	9,4
1.3.	в отношении руководителя	8,4	9,5
2. Удовлетворенность системой управления		7,7	8,4
2.1.	политикой Компании и руководства	7,6	8,3
2.2.	стилем и методами управления	7,6	8,4
2.3.	оценкой Вашей работы	7,8	8,4
2.4.	уровнем информированности о делах Компании/подразделения	8,0	8,7
3. Удовлетворенность содержанием работы		8,1	8,8
3.1.	организацией работы (трудового процесса)	7,7	8,6
3.2.	четкостью предъявляемых требований	7,8	8,5
3.3.	соответствием обязанностей и полномочий	7,6	8,5
3.4.	самостоятельностью в принятии решений	8,2	8,7
3.5.	полезностью, нужностью Вашей работы	8,7	9,1
3.6.	интересом к функциональным обязанностям	8,4	9,1
4. Удовлетворенность условиями работы		7,1	7,6
4.1.	графиком работы	8,4	9,4
4.2.	загруженностью, интенсивностью работы	8,0	8,5
4.3.	организацией рабочего места (оснащенность, удобство и т.д.)	7,2	6,8
4.4.	технической оснащенностью	6,7	7,9
4.5.	санитарно-гигиеническими условиями (в т.ч. организацией питания)	6,9	6,6
4.6.	уровнем заработной платы	6,1	6,9
4.7.	системой оплаты труда (соотношением оклада и переменной части)	6,8	7,6
4.8.	нематериальным стимулированием (соревнования, благодарности и др.)	6,7	7,4

5.	Удовлетворенность перспективами в Компании	7,8	8,2
5.1.	возможностями продвижения, карьерного роста	7,5	7,8
5.2.	возможностями профессионального роста	7,7	7,8
5.3.	надежностью, стабильностью места работы	8,2	8,4
5.4.	работой как средством достижения успеха в жизни	7,8	8,7
	Сводный индекс удовлетворенности	7,8	8,4

Источник: составлено автором

Из таблицы 2.6 видно, что удовлетворенность системой управления политикой Компании и руководства, по администрации находится на благоприятном уровне, но в целом по Компании ситуация находится на критическом уровне. А удовлетворенность стилем и методами управления в ООО «СуперСтрой Челябинск» требует профилактики.

В целом удовлетворенность заработной платой, так же, как и нематериальным стимулированием требует мер по устранению проблемных моментов.

В ООО «СуперСтрой Челябинск» удовлетворенность возможностями продвижения и карьерного роста, и работой, как средством достижения успеха в жизни находится на благоприятном уровне, но также требует профилактики.

Анализируя результаты анкетирования, было выявлено:

1) Самая высокая средняя оценка была выявлена в категориях “Удовлетворенность атмосферой в коллективе»” – 8,2 балла и “Удовлетворенность содержанием работы” – 8,1 баллов.

2) Самая низкая средняя оценка была выявлена в категории “Условия работы” и “Удовлетворенность системой управления” – 7,1 и 7,7 баллов соответственно

3) Так же стоит отметить, что категория “Удовлетворенность перспективами компании”, получила в среднем нейтральную оценку 7,8 балла,

что говорит о низком уровне информирования сотрудников об успехах компании.

4) Сводный индекс 7,8 баллов - это говорит о среднем уровне лояльности на предприятии, то есть это уровень, требующий профилактики.

Таким образом, предположение о том, что лояльность персонала по отношению к компании высока, не подтвердилось.

Опираясь на результаты анкеты “Оценка лояльности персонала были определены сильные и слабые стороны предприятия в контексте управления персоналом.

Сильные стороны:

- атмосфера в коллективе;
- содержание работы;
- перспективность работы в Компании

Слабые стороны компании:

- условия работы (техническая оснащенность);
- система оплаты труда;
- нематериальное стимулирование;
- недостатки процесса обратной связи, признания и вознаграждения;
- низкий уровень заботы о сотрудниках.

Как говорилось выше в главе 1, на опросе или анкетировании исследование не должно останавливаться, если на самом деле нужно выявить, почему лояльность не так высока, как хотелось бы. Это только начало, отправная точка. Мало того, что эти опросы сами по себе далеко небезупречны, они к тому же дают лишь общее представление об уровне лояльности сотрудников.

В результате проведенного исследования установлено, что существуют некоторые проблемы на пути к достижению желаемого уровня лояльности персонала. Выявленные причины этих проблем помогут в дальнейшем создать комплекс мероприятий, направленных на повышение лояльности персонала.

Эти проблемы необходимо решать, так как последствия этих проблем отрицательно отразятся на деятельности предприятия.

В следующем пункте разработаем комплекс мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем и их последствий, экономически их обоснуем.

2.3. Предлагаемые к внедрению мероприятия по повышению уровня лояльности персонала организации

После проведения опроса результаты были проанализированы и проведены фокус-группы с участием рядовых сотрудников, на которых были обсуждены сильные и слабые стороны компании, были найдены возможные пути решения проблем.

Целью этих встреч было:

- Определить, на каких областях по результатам опроса сотрудников следует сконцентрироваться;
- Обсудить и проанализировать основные причины ситуации, сложившейся в данных областях;
- Сформулировать идеи по данным областям (конкретные мероприятия);
- Назначить ответственного за каждое мероприятие в каждой области;

В таблице 2.7 приведены мероприятия, который должны быть реализованы в каждом подразделении для увеличения удовлетворенности по пунктам с критической оценкой.

Предлагаемые мероприятия для повышения лояльности персонала

Параметр	Мероприятие	Формат результата	Срок/ периодичность	Ответственный
1. Удовлетворенность системой управления				
1.1. оценкой Вашей работы	Регулярное информирование сотрудников о Ключевых Показателях Эффективности (KPI) и их изменениях	Сотрудники знают свои KPI и их взаимосвязь с коллегами, руководителем, общими KPI компании	постоянно	Директор Магазина
	Построение обратной связи, ввести стенд информации в комнате отдыха с отчетом о результатах проделанной работы	С ежемесячной, или чаще, регулярностью сотрудники получают обратную связь по результатам работы	при выполнении поставленной задачи, ежемесячно по итогам работы ТП/отдела, по итогам прохождения испытательного срока	Директор Магазина
	Рейтинги, ввести стенд информации в комнате отдыха	Информирование сотрудников по итогам выполнения качественных показателей на доске информации	ежемесячно	Директор Магазина
	Публичная благодарность на Регулярном Менеджменте (PM)	В отчетах РС выделяем лидеров, которых благодарим, ставим в пример, назначаем наставниками	ежеквартально	Руководитель Отдела Управления Персоналом
	Публичная благодарность на корпоративных мероприятиях	На ДР филиала и НГ определены и награждены лучшие сотрудники филиалы	октябрь, декабрь	Руководитель Отдела Управления Персоналом

1.2. уровнем информированности о делах Компании/ подразделения	Информирование о стратегии Компании (ежеквартальные собрания и участие сотрудников в сессиях стратегического планирования-ССП, которые также регулярно проводятся в Компании)	Сотрудники знают стратегию компании, миссию, успехи и достижения	1 раз/квартал	Директор Магазина
	Информирование об успехах и достижениях ТП, филиала (ДМ проводит утренние собрания)	Сотрудники проинформированы об успехах и достижениях ТП, филиала	ежедневно	Директор Магазина
2. Удовлетворенность условиями работы				
2.1. организацией рабочего места и технической оснащённостью	Обеспечение ресурсами (кондиционеры, замена компьютеров, удобная офисная мебель, освещение), данные расходы необходимо запланировать в бюджете ТП	План проверен на ресурсообеспеченность (смежные подразделения, бюджет, сроки)	1 раз/квартал	Директор Магазина
2.2. уровнем нематериального стимулирования	Конкурсы в Торговых Подразделениях (ТП), такие как: -лучший продавец (самые высокие личные продажи, высокий средний чек) -лучший кассир (наибольшее количество проданных подарочных сертификатов и подарочных карт) - лучший магазин (самый высокий процент выполнений плана)	Для сотрудников ТП проводятся индивидуальные и командные конкурсы по выполнению целевых показателей, по результатам конкурсов проводится награждение	ежеквартально	Руководитель Отдела Управления Персоналом
	Конкурсы в ТП для неторгового персонала (Лучшее новогоднее фото, лучшее ТП по подготовке к НГ)	Для сотрудников ТП проводятся конкурсы, по результатам конкурсов проводится награждение	ежеквартально	Руководитель Отдела Управления Персоналом

2.3. санитарно-гигиеническими условиями (в т.ч. организацией питания)	Организация питания на рабочем месте. Внесение в штатное расписание дополнительных штатных единиц (4 повара), оборудованное помещение в магазинах имеется	План проверен на ресурсообеспеченность (смежные подразделения, бюджет, сроки)	1 раз/квартал	Директор Магазина
3. Удовлетворенность перспективами в Компании				
3.1. возможностями продвижения, карьерного роста	Информирование о вакансиях (публиковать информацию о вакансиях на портале, рассылать по электронной почте, вывешивать на информационный стенд)	Сотрудники знают о возможности рассматривать вакансии внутри компании	постоянно	Руководитель Отдела Управления Персоналом
	Информация о карьерных лестницах и Информация о карьерном росте сотрудников (информацию размещать на информационном стенде)	Сотрудники знают примеры карьерных лестниц ТОП-менеджеров, руководителя, также сотрудники проинформированы об итогах проведения внутренних конкурсов по вакансиям филиала	постоянно	Руководитель Отдела Управления Персоналом
3.2. возможностями профессионального роста	Обучение (организация обучение и тренингов, в том числе тренинги для повышения квалификации среднего управленческого звена, например, «Управленческий цикл)	Руководитель поощряет обучение сотрудников, отпускает на тренинги, доносит информацию о возможностях прохождения учебных курсов	постоянно	Директор Магазина

Источник: составлено автором

Все мероприятия, описанные в данной таблицы, должны быть проанализированы, разработаны и реализованы в течении года.

Для экономического обоснования воспользуемся исследованиями представителей Копенгагенской школы бизнеса Ларса Грюнхольда и Анне Мартенсен, которые эмпирически доказали существование следующих взаимосвязей: удовлетворенность работников отношением компании к ним ведет к улучшению качества продуктов (услуг) и обслуживания, что, в свою очередь, может повысить степень удовлетворенности клиентов и их лояльность; в результате могут улучшиться экономические показатели компании. Несколько изменив формулировку датских ученых, можно утверждать следующее: компании, достигающие более высокой лояльности своих работников, добиваются также более высокой лояльности клиентов и вознаграждаются за это более высокой прибылью.

В ходе исследования были выявлены следующие взаимосвязи. Если лояльность работников увеличивается на 1 единицу в данном квартале, то лояльность клиентов увеличится на 1,25 в том же самом квартале. При росте лояльности клиентов на 1% прибыль в следующем квартале увеличится на 0,885%.

Все мероприятия должны быть реализованы в течение года, поэтому расходы и доходы так же рассчитываются на этот период, поквартально (таблица 2.8). Для экономического обоснования были выбраны и рассчитаны несколько из предложенных мероприятий по увеличению уровня лояльности персонала.

Таблица 2.8.

Расчет чистой прибыли с учетом предлагаемых мероприятий

в рублях					Расчетный год
БДР (бюджет доходов/расходов)					
	3 кв 2016	4 кв 2016	1 кв 2017	2 кв 2017	
Выручка от реализации	254 100 000	215 985 000	205 185 750	235 963 612	
Валовая прибыль	73 689 000	62 635 650	59 503 868	68 429 447	
Рентабельность продаж по валовой прибыли	29%	29%	29%	29%	

Итого операционные расходы без учета мероприятий (з/п, аренда, налоги, транспорт и др.)	41 757 468	40 133 401	40 932 042	42 770 036	
Чистая прибыль (без учета мероприятий)	31 931 532	22 502 249	18 571 825	25 659 411	98 665 017
Расходы по проекту «Лояльность персонала»:					
Организация питания. Расходы на заработную плату 4 поварам	60 000	60 000	60 000	60 000	
Организация конкурсов () Награждения лучших сотрудников (грамоты, призы, кофе-брейк)	15 000	20 000	15 000	20 000	
Затраты на обучение/тренинги (командировка тренера, канцелярия, кофе-брейк, аренда проектора)	30 000	30 000	30 000	30 000	
Итого расходы на мероприятия	105 000	110 000	105 000	110 000	
Итого операционные расходы (с учетом мероприятий)	41 862 468	40 243 401	40 827 042	42 660 036	
Рост лояльности сотрудников (прогноз)	0.70%	0.80%	0.90%	1.00%	
Рост прибыли (на основании исследований)		0.77%	0.89%	1.11%	
ИТОГО чистая прибыль (с учетом мероприятий)	31 826 532	22 564 669	18 631 179	25 833 009	98 855 389
Справочно: дополнительная чистая прибыль					190 372

Источник: составлено автором

Пользуясь данными исследований считаем: прогноз роста лояльности сотрудников в 3 квартале 2016 года составит 0,7%, при этом рост лояльности клиентов $0,7\% * 1,25 = 0,87\%$, далее прогнозируем рост прибыли на 4квартал, $0,87\% * 0,885\% = 0,77\%$. Аналогично рассчитываем 1 и 2 квартал 2017 года.

Из таблицы видно, что при реализации запланированных мероприятий мы прогнозируем рост лояльности в 3,4% за год. Прибыль начинает увеличиваться только со следующего квартала, поэтому прогнозируем

дополнительный доход только с 4 квартала 2016 года. Затраты на мероприятия составили 430 000 рублей за расчетный период.

Итого по итогам реализации выбранных мероприятий, прогнозная дополнительная прибыль составит 190 372 рубля.

Предложенные мероприятия экономически эффективны.

В результате исследования лояльности персонала были выявлены проблемы, которые нельзя оставлять без внимания, требующие немедленного решения:

- условия работы (техническая оснащенность);
- система оплаты труда;
- нематериальное стимулирование;
- недостатки процесса обратной связи, признания и вознаграждения;
- низкий уровень заботы о сотрудниках.

Все вышеперечисленные недостатки существенно влияют на лояльность сотрудников, и как следствие, на работу всего предприятия.

Мероприятия, направленные на решение проблем, указанных выше:

1. Улучшение внутренней коммуникации и межфункционального взаимодействия:

- разработка коммуникационной политики, усиление обмена информацией и процесса коммуникации на совещаниях различного уровня, в том числе обучение и поддержка в управленческой коммуникации.

2. Повышение уровня вовлеченности сотрудников:

- фокус на развитие команды в различных структурах предприятия, вовлечение сотрудников в мероприятия по обучению и развитию, по продвижению ООО «СуперСтрой Челябинск», как достойного работодателя;

- сплочение коллектива с помощью крупных корпоративных мероприятий.

3. Улучшение процесса обратной связи, признания и вознаграждения:

- совершенствование системы нематериального вознаграждения и признания достижений;

- обмен опытом и информацией по теме признания и вознаграждения подразделений с высокими показателями в этих вопросах с подразделениями с низкими показателями.

4. Повышение уровня заботы о сотрудниках

- поддержка и продвижение мероприятий по здоровому образу жизни с последующей коммуникацией;
- отказ от урезания социальных выплат и льгот сотрудникам в пользу снижения издержек;
- предоставление сотрудникам честной и открытой информации о деятельности компании

Некоторые из вышеперечисленных проблем были выявлены в ходе интервью с некоторыми сотрудниками. Все они удовлетворены работой в компании, но в дополнение к заработной плате и другим нематериальным мотивирующим факторам им хотелось бы иметь расширенный социальный пакет с медицинским обслуживанием, и другой материальной помощи.

Таким образом, эффективными себя показали следующие меры для улучшения внутренней коммуникации и межфункционального взаимодействия:

- формирование группы руководителей, предоставляющих обновленную информацию и обратную связь от сотрудников;
- ежемесячное информирование сотрудников о достижениях компании и целевых показателях в области финансов, и продаж.

Неотъемлемой частью такой коммуникации является:

- обратная связь и ответы на вопросы сотрудников;
- улучшения процесса обратной связи, признания и вознаграждения;
- проведение рабочих семинаров по пониманию обратной связи с участием сотрудников всех уровней управления;
- проведение профессиональных тренингов для руководства
- возможность для сотрудников поднять любые темы, которые им хотелось бы обсудить напрямую с Генеральным директором;

- повышения уровня вовлеченности сотрудников
- регулярные личные встречи линейных руководителей с сотрудниками, особый акцент на объяснение причин принятых решений и ожиданий от сотрудников, наглядное отображение их роли в различных проектах;

- выражение устной признательности отдельным сотрудникам за эффективную работу;

повышения уровня заботы о сотрудниках:

- реализация мероприятий по улучшению условий труда;
- поддержка и продвижение мероприятий по здоровому образу жизни с последующей коммуникацией.

На рисунке 2.7 представлена Иерархия показателей для измерения уровня лояльности персонала.



Рисунок 2.7. – Иерархия показателей для измерения уровня лояльности персонала

Еще один вопрос, требующий постоянной оценке и контроля – это качество труда и уровень квалификации персонала. Если компания ведет динамику принимаемого качественного персонала с оценкой его труда, это говорит о том, что компания работает в нужном направлении, а значит заинтересована наращивать этот показатель и повышать качество трудовых ресурсов. Как следствие, формирует конкурентное преимущество среди других компаний. Однако, проблема заключается в том, что лишь немногие компании понимают важность качества трудовых ресурсов, что подрывает лояльность персонала.

В российской экономике, которая находится лишь на стадии изучения измерения лояльности, предстоит выработать правильную систему стратегических ценностей и линию поведения, научиться действовать в соответствии с ними. Никакие декларации руководства не продемонстрирует приверженность к принципам лояльности, как введение уникальных и хорошо продуманных показателей для ее измерения, кстати сказать, зависимых также от результатов труда работника и степени его оплаты и от факторов в том числе нематериального характера.

Лояльные сотрудники делают всё, что возможно, для сохранения и улучшения имиджа своей организации, тем самым способствуя её развитию. Они тщательно охраняют коммерческие интересы организации, а для достижения максимальных результатов они используют все возможные резервы и ресурсы: как внутренние, так и внешние. Такие сотрудники могут проявить инициативу и обратиться за помощью сторонних специалистов, самостоятельно изучить материалы последних разработок и исследований, заняться самообразованием, повысить свои навыки работы с клиентами и поставщиками. Лояльные сотрудники склонны искать и находить различные способы повышения своей квалификации и своих навыков межличностного взаимодействия, что ведёт к повышению эффективности их работы. В конечном итоге, эта их деятельность автоматически влечёт за собой повышение имиджа компании, её конкурентоспособности. За организацией закрепляется

слава надёжной и динамично развивающейся компании, заинтересованной в решении как собственных проблем и вопросов, так и проблем, и вопросов контрагентов наиболее лёгким, эффективным и быстрым способом.

При сочетании грамотного менеджмента, правильной маркетинговой стратегии, достойного товара или услуги, а также лояльного персонала компания только выигрывает, растёт её имидж, обеспечиваются её лидерские позиции в соответствующем сегменте рынка.

Таким образом, лояльное поведение персонала, направленное на достижение целей организации способствует повышению экономической эффективности деятельности организации. Сотрудники с высоким уровнем лояльности к своей организации стремятся работать более производительнее, с наименьшими потерями, экономя средства производства и ресурсы, добиваясь больших результатов, чем сотрудники с низким уровнем лояльности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лояльность персонала в условиях экономического кризиса важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, демонстрирующий уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии. Большинство руководителей уже убедились в важности вопросов кадровой политики. При правильной организации управления кадрами компания может получить весомое конкурентное преимущество на рынке. Хорошо подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, способных осознать и реализовать стоящие перед компанией задачи — важнейшее условие выживания фирмы в неблагоприятных экономических условиях и её дальнейшего делового успеха. И здесь главной проблемой, с которой сталкиваются современные российские предприятия и организации - это повышение экономической эффективности деятельности. Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышения лояльности персонала.

Компания «СуперСтрой-Челябинск» очень динамична. Ее характеризует оперативное реагирование на изменения рынка и ожидания клиентов, непрерывное внедрение новых технологий и продуктов, новых подходов. В современных условиях наиболее эффективными являются сотрудники, которые позитивно относятся к изменениям, демонстрируют высокую работоспособность и самоотдачу, нестандартно и творчески подходят к решению сложных задач и стремятся к собственному развитию и развитию компании. В целом, персонал «СуперСтрой-Челябинск» руководствуется ценностями и культурными характеристиками, которые лежат в основе корпоративной культуры компании. Три главные ценности – это стремление к эффективности и достижению высоких результатов, добросовестное ведение бизнеса и забота. Характеристики, которые наилучшим образом описывают

корпоративную культуру компании – это честность, ответственность, эффективность, увлеченность. Это и есть требования и ожидания, которые предъявляются к сотрудникам. Они лежат также в основе критериев по подбору, оценке, развитию, продвижению и удержанию персонала.

Анализ лояльности персонала ООО «СуперСтрой Челябинск» показал, что уровень лояльности сотрудников находится на среднем уровне и на предприятии существует ряд проблем, которые могут негативно сказаться на финансовых показателях:

- несовершенство внутренней коммуникации и межфункционального взаимодействия;
- низкий уровень вовлеченности сотрудников;
- недостатки процесса обратной связи, признания и вознаграждения;
- низкий уровень заботы о сотрудниках.

В соответствии с проблемами были предложены следующие мероприятия для улучшения внутренней коммуникации и межфункционального взаимодействия:

- формирование отдельной группы руководителей, отвечающих за поддержку высшему руководству и предоставляющих обновленную информацию и обратную связь от сотрудников;
- ежемесячное информирование сотрудников о достижениях компании и целевых показателях в области, финансов, продаж.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫУчебники и учебные пособия:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации — 2-е изд. / М.: Синергия, 2012
2. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами — М.: ИНФРА – М, 2011
3. Верещагина Л.А. Психология персонала — Харьков: Гуманитарный центр, 2012
4. Веснин В.Р. Управление персоналом: Теория и практика — М.: Проспект, 2011
5. Виханский О.С. Менеджмент — 4-е изд. / М.: Магистр, ИНФРА-И, 2011
6. Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы — Ростов на Дону: Феникс, 2013
7. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. — М.: ООО «Вершина», 2014
8. Дайнека А.В. Управление персоналом: Учебник — М.: Дашков и К, 2013
9. Дорофеева Л.И. Основы теории управления — М.: Директ-Медиа, 2015
10. Дуракова И.Б. Управление персоналом — М.: ИНФРА-М, 2012
11. Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент: курс лекций — М.: Наука, 2012
12. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА – М, 2013
13. Захарова Л.Н. Психология управления — М.: Логос, 2011
14. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации — М.: ООО Альпина Паблишер, 2012
15. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где у него кнопка? — М.: Альпина Паблишер, 2012
16. Карпова А.В. Организационная психология – М.: Юрайт, 2012

17. Карпова А.В., Ключева Н.В. Технологии управления развитием персонала – М.: Проспект, 2016
18. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчаева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности — М.: ИНФРА – М, 2015
19. Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика — М.: Проспект, 2012
20. Красовский Ю.Д. Организационное поведение — 4-е изд. / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012
21. Литвинюк А.А. Организационное поведение — М.: Юрайт, 2011
22. Лукашевич В.В. Основы управление персоналом — М.: КноРус, 2013
23. Лукичева Л.И. Управление организацией — М.: Омега – Л, 2014
24. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала — СПб.: БХВ-Петербург, 2011
25. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий — М.: Дашков и К, 2015
26. Мерманн Э. Мотивация персонала — Харьков: ХГЦ, 2015
27. Мурзина Ю.С. Психология управления персоналом — Тюмень: ТГУ, 2011
28. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом — М.: Альфа-Пресс, 2011
29. Петросян Д.С., Фаткина Н.Л. Организационное поведение. Новые направления теории — М.: ИНФРА – М, 2015
30. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учебное пособие — М.: Юнити-Дана, 2012
31. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия — М.: Директ-Медиа, 2014
32. Рудавина Е.Р. Большая книга директора по персоналу — М.: Питер, 2012
33. Сейфуллаева М.Э. Международный менеджмент — М.: КноРус, 2012
34. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Кадровая безопасность компании – М.: Альфа-Пресс, 2011

35. Степаненко Е.В. Социологические аспекты адаптации и управления персоналом — М.: Директ-Медиа, 2014
36. Трейси Б. Мотивация — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
37. Тузова А.А. Мотивация персонала — Интернет-Университет Информационных Технологий, 2012
38. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации — М.: Директ-Медиа, 2015
39. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации — 2-е изд. / М.: КноРус, 2012
40. Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Ананченкова А.Е. Поведение в организации — М.: Директ-Медиа, 2014
41. Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Вешкурова А.Б. Анализ эффективности использования персонала в организации — М.: Директ-Медиа, 2015
42. Шуванов В.И. Социальная психология управления: Учебник — М.: Юнити-Дана, 2012
43. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. — 8-е изд. / СПб.: Питер, 2013

Статьи:

44. Балашова Е.А. Управляя лояльностью // Управление персоналом. 2010. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/upravlyaya-loyalnostyu> (дата обращения: 14.05.2016)
45. Баранская С. Новый взгляд на управление лояльностью персонала // Деловой мир. 2014. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2012/03/13/novyy-vzglyad-na-upravlenie-loyalnostyu-personala.html> (дата обращения: 14.05.2016)
46. Меджаниян А. Кадры и безопасность // Хранитель – медиапортал о безопасности. 2014. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=9462 (дата обращения: 14.05.16)
47. Полосухина М.В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. №12. [Электронный ресурс]

Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs-36-122011/item/943-2011-12-29-08-01-01>
(дата обращения: 16.05.2016)

48. Пустынникова Ю.М., Мухаметшина Э.Ф. // Модный магазин. 2003. №6. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-3-23.html> (дата обращения: 18.05.16)

49. Рон Д. Аудиокнига: тренинг для лидеров. 2013. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://depositfiles.com/files/57sbdar8s> (дата обращения: 19.05.2016)

50. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия Российского Государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. №125. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-i-factory-harakterizuyuschie-organizatsiyu> (дата обращения: 19.05.16)

Внутренние документы организации:

51. Мониторинг удовлетворенности сотрудников пр. №201-р от 17.07.2014

52. Положение о корпоративном учебном центре пр. № 196-р от 10.08.2015

53. Положение о порядке формирования и подготовки кадрового резерва пр. №11-л от 13.02.2015

54. Положение об адаптации сотрудников в Компании пр. №350-р от 14.10.2013

55. Положение об оценке сотрудников Компании пр. № 128-р от 13.05.2013

56. Порядок организации работ по проведения внешнего обучения персонала Компании за счет средств работодателя пр. №189-р от 22.06.2011

57. Порядок подбора, найма, внутреннего перевода и перемещения, увольнения персонала Компании пр. №111-р от 14.04.2014

58. Управление персоналом пр. №12-л от 16.02.201

Опрос удовлетворенности сотрудников

1. Оцените, насколько Вы лично удовлетворены атмосферой в коллективе, поставив галочку в столбце с соответствующим баллом: 1 – совершенно не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен.										
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В компании в целом										
В Вашем подразделении										
В отношении руководителя										
2. Оцените, насколько Вы лично удовлетворены системой управления, поставив галочку в столбце с соответствующим баллом: 1 – совершенно не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен.										
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Политикой компании и руководства										
Стилем и методами управления										
Оценкой Вашей работы										
Уровнем информированности и делах Компании/подразделения										
3. Оцените, насколько Вы лично удовлетворены содержанием работы, поставив галочку в столбце с соответствующим баллом: 1 – совершенно не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен.										
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организацией работы										
Четкостью предъявляемых требований										
Соответствием обязанностей и полномочий										
Самостоятельностью в принятии решений										
Полезностью, нужностью Вашей работы										
Интересом к функциональным обязанностям										
4. Оцените, насколько Вы лично удовлетворены условиями работы, поставив галочку в столбце с соответствующим баллом: 1 – совершенно не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен										
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Графиком работы										
Загруженностью, интенсивностью работы										
Организацией рабочего места (оснащенность, удобство и т.д.)										
Технической оснащенностью										
Санитарно-гигиеническими условиями (в т.ч. организацией питания)										
Уровнем заработной платы										
Системой оплаты труда (соотношением оклада и переменной части)										
Нематериальным стимулированием (соревнования, благодарности и др)										
5. Оцените, насколько Вы лично удовлетворены перспективами в Компании, поставив галочку в столбце с соответствующим баллом: 1 – совершенно не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен.										
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Возможностями продвижения, карьерного роста										
Возможностями профессионального роста										
Надежностью, стабильностью места работы										
Возможностями самореализации										
6. Выберите, из перечисленных ниже пунктов 5 наиболее важных/значимых лично для Вас параметров.										
Атмосфера в коллективе в целом										
Атмосфера в Вашем подразделении										
Атмосфера в отношении руководителя										
Политика Компании и руководства										
Стиль и методы управления в Компании										
Оценка Вашей работы										
Уровень информированности о делах Компании/подразделения										
Организация работы (трудового процесса)										
Четкость предъявляемых требований										
Соответствие обязанностей и полномочий										
Самостоятельность в принятии решений										
Полезность, нужность вашей работы										
Интерес к функциональным обязанностям										
График работы										
Загруженность, интенсивность работы										
Организация рабочего места										
Техническая оснащенность										
Санитарно-гигиенические условия										
Уровень заработной платы										
Система оплаты труда (соотношение оклада и переменной части)										
Нематериальное стимулирование										
Возможность продвижения, карьерного роста										
Возможность профессионального роста										
Надежность, стабильность места работы										
Работа как средство достижения успеха										

7. Принято ли в вашем подразделении совместно отмечать различные знаменательные события?	
Да, всегда	
Почти всегда	
Иногда	
Очень редко	
Нет	
8. Вы считаете Ваш коллектив сплоченной командой?	
Да, непременно	
Скорее да, чем нет	
Не знаю	
Скорее нет, чем да	
Нет	
9. Как Вы считаете, легко ли ваш коллектив принимает новых сотрудников?	
Да	
Скорее да, чем нет	
Не всегда	
Скорее нет, чем да	
Нет	
10. Когда у меня возникают проблемы в работе, я обычно обращаюсь:	
К коллегам	
К своему руководителю	
К наставнику (за которым закреплен)	
Стараюсь решить все сам	
Другое (Ваш вариант ответа)	
11. В чем причины трудностей, с которыми Вы сталкиваетесь в работе, по Вашему мнению:	
Стиль управления	
Резкость, грубость руководителя с подчиненными	
Невнимательное отношение к нуждам сотрудников	
Нет четкой постановки целей и задач перед сотрудниками от руководства	

Необоснованное изменение/возложение дополнительных функциональных обязанностей на сотрудника	
Отсутствие строго закрепленных обязанностей и зон ответственности каждого сотрудника	
Отсутствие/недостаток необходимой информации, или ее несвоевременное поступление	
Недостаточность собственной квалификации и опыта	
Отсутствуют понятные критерии оценки и мотивации труда	
Нет четкой схемы оперативной связи с другими подразделениями	
Недостаточное техническое оснащение работы	
Нет сплоченной команды	
Другие причины (укажите)	
12. Насколько Вы лично информированы о жизни Компании, о событиях, которые в ней происходят или планируются?	
Отлично	
Хорошо	
Средне	
Мало	
Почти не информирован	
13. Каким образом Вы получаете бизнес-информацию о Компании и информацию, о ее внутренних событиях, планах?	
14. Отметьте, какие информационные каналы необходимо использовать в нашей Компании, чтобы информация доходила до всех сотрудников без каких-либо искажений?	
Электронная почта	
ICQ, Skype	
Корпоративный портал	
Доска информации	
Корпоративный портал	
Доска информации	
Корпоративная газета	
Собрания	
Другое (Ваш вариант ответа)	

15. Если Вы по той или иной причине прекратили бы работать в Компании, стремились бы Вы вернуться?	
Да, непременно	
Скорее да, чем нет	
Не знаю	
Скорее нет, чем да	
Нет	
16. Готовы ли вы рекомендовать работу в нашей компании своим друзьям и родственникам?	
Да, непременно	
Скорее да, чем нет	
Не знаю	
Скорее нет, чем да	
Нет	
17. Выберите ваше подразделение	
Администрации филиала Восток	
Тюмень СтройАрсенал, Московский тракт 136	
Тюмень ул. Мельникайте 54, стр2	
Тюмень, ул. Бакинских комиссаров 5, стр3	