

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления
Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**«Формирование модели управления лояльностью персонала
(на примере ООО «СНАБЦЕНТР»)»**

Студент


12.06.2024
(подпись, дата)

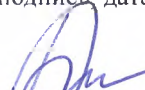
Ступина О.Г.
(фамилия, инициалы)_____

Руководитель


12.06.2024
(подпись, дата)

Щанина Е.В.
(фамилия, инициалы)_____

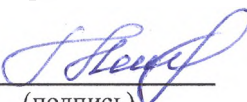
Нормоконтролер


22.06.2024
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)_____

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

Заведующий кафедрой


(подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)_____

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	5
1.1 Лояльность персонала: понятие, признаки, виды и уровни	5
1.2 Методология оценки и управления лояльностью персонала организации	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (ООО «СНАБЦЕНТР»).....	29
2.1 Характеристика системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Снабцентр».....	29
2.2 Исследование лояльности персонала и разработка модели её управления в ООО «Снабцентр».....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

ВВЕДЕНИЕ

Проблема управления лояльностью и производительностью труда работников является сегодня одной из самых сложных для российских работодателей. В условиях глобализации и рыночной экономики успешные компании, стремящиеся удерживать свои позиции на конкурентных рынках, сталкиваются с множеством вызовов и трудностей в этом аспекте. В последнее десятилетие на производительность труда и лояльность работников существенно влияют такие факторы, как организационная культура, система мотивации, качество внутренней коммуникации и структура управления [37, с. 94].

Актуальность темы исследования заключается в том, что формирование модели управления лояльностью персонала на производственном предприятии — это сложный и многокомпонентный процесс, требующий внимательного анализа текущего состояния и разработки эффективных стратегий. Для создания успешной модели необходимо учитывать особенности отрасли, специфику производственного процесса, а также потребности и ожидания работников.

Эффективная модель управления лояльностью персонала способствует снижению текучести кадров, повышению уровня удовлетворенности работников, а также улучшению общих показателей производственной деятельности предприятия. Поэтому разработка и внедрение такой модели является важным шагом для обеспечения стабильности и успешного развития компании.

Многие отечественные и зарубежные исследователи занимаются изучением данной проблемы. Большой вклад в изучении данной проблемы внесли С.Г. Гордейко, В. И. Доминяк [5], которые подробно рассмотрели понятия «лояльность». К. Э. Оксинаид выделял определенные признаки лояльности персонала [27].

Российский психолог К.В. Харский разработал практическую типологию лояльности работников, в основе которой заложено два критерия: локус контроля личности и время. Помимо этого, К.Э. Харский разработал классификацию лояльности по уровням для более глубокого понимания [42].

Основы управления лояльностью персонала рассматриваются в таких работах как Д. Б. Конысбаев [17], Т. В. Каткова [15] и др. Понятие лояльность также рассматривали такие авторы: Т. Ю. Базаров [40], А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова [16] и др.

Объектом исследования является - ООО «Снабцентр». Предметом исследования - лояльность персонала на производственном предприятии (на примере ООО «Снабцентр»).

Цель выпускной квалификационной работы – предложить модель управления лояльностью персонала в ООО «Снабцентр».

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи исследования:

1. рассмотреть понятие, признаки, виды и уровни лояльности персонала;
2. определить методологию оценки и управления лояльностью персонала организации;
3. проанализировать систему управления персоналом и кадровый состав в ООО «Снабцентр»;
4. исследовать лояльность персонала и разработать модель её управления в ООО «Снабцентр».

Методы исследования: общенаучный метод, сравнительно – правовой, формально – логический, статистический, аналитический, интервью, наблюдение.

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Лояльность персонала: понятие, признаки, виды и уровни

С развитием теорий менеджмента, в том числе управления персоналом, все больше работодателей уделяют внимание созданию благоприятных условий труда для персонала. И это легко объяснимо: чем более удовлетворен сотрудник условиями труда, тем выше его производительность труда и работоспособность в целом. Лояльность и вовлеченность персонала – прямые показатели отношения работника к компании, в которой он исполняет свою трудовую деятельность [16, с. 143].

Лояльные сотрудники – надежный трудовой капитал предприятия, источник его роста. Лояльному персоналу присущи такие характеристики:

- принятие ценностей организации;
- преданность организации, исключение возможности оппортунистического поведения;
- гордость за компанию и открытая демонстрация ее;
- сопереживание компании и ее руководству в кризисные периоды, бескорыстная помощь в случае необходимости, готовность терпеть временные трудности [10, с. 122].

Лояльный сотрудник чувствует себя на рабочем месте более комфортно и спокойно, он готов тратить силы на решение проблем компании и стремится достойно выполнить все цели, стоящие перед ним и предприятием в будущем. Также лояльный персонал заинтересован в постоянном совершенствовании своих профессиональных навыков и получении новых актуальных знаний, так как стремится сохранять свою полезность и быть частью организации. Они не боятся трудностей, стоящих перед ними и компанией в будущем, имеют

позитивный настрой и сознательно заботятся о благе предприятия, ощущая с ним единую связь, выполняют поставленную перед ними задачу ответственно и надежно. Лояльные сотрудники искренне разделяют основные ценности и принципы, установленные в организации [25, с. 56].

Для более полного понимания лояльности с точки зрения системы управления персоналом необходимо рассмотреть сущность определения данного понятия. Например, доктор психологических наук Почебут Л.Г. определяет «лояльность персонала» как «качество сотрудника, которое подталкивает его соблюдать закон и уважать компанию, в которой он работает. Лояльное отношение подразумевает верность целям и ценностям организации, мотивацию сотрудника работать на благо компании, ее интересов в самых различных сферах деятельности» [28, с. 283].

В. И. Доминяк определяет, что лояльность представляет собой открытые, дружелюбные и уважительные взаимоотношения между сотрудниками компании, стремление к достижению поставленных компанией целей и задач, а также следование установленным нормам по отношению ко всем субъектам, связанным с компанией [5].

К.Э. Оксинаид, считает, что лояльность является следствием, результат процесса идентификации, самоотождествления сотрудника с теми требованиями, которые составляют тот идеальный образ работника, который видится руководству и большинством персонала в связи с её миссией и материализуется в фактических действиях и поведении [27].

По мнению некоторых авторов, лояльность персонала является промежуточным звеном между удовлетворенностью и вовлеченностью персонала. В учебном пособии Кибанова А. Я. и Дураковой И. Б. утверждается, что лояльность персонала взаимосвязана с его удовлетворенностью, так как «удовлетворенность оказывает явное влияние на лояльность сотрудника, тем самым уменьшая готовность к смене места работы» [16, с. 77].

На основе приведенных выше определений можно сформулировать общее понятие «лояльности персонала» – это качество сотрудника, подразумевающее его готовность следовать установленным правилам и принципам организации, качественно исполнять свои трудовые обязанности в знак уважения и с целью поддержания интересов организации, в которой он работает.

Ниже представлены признаки лояльного персонала:

- высокий уровень вовлеченности. Сотрудники активно участвуют в рабочих процессах и проявляют инициативу;
- позитивное отношение. Работники демонстрируют позитивное отношение к компании, её миссии и целям;
- длительное удержание. Лояльные сотрудники склонны оставаться в компании на протяжении длительного времени;
- отзывчивость и готовность к сотрудничеству. Сотрудники готовы поддерживать коллег и работать в команде;
- выполнение обязанностей. Работники качественно и своевременно выполняют свои обязанности;
- этичное поведение. Лояльные сотрудники придерживаются корпоративной этики и стандартов поведения;
- склонность к профессиональному развитию. Они стремятся к постоянному повышению своей квалификации и навыков [14, с. 97].

Лояльное отношение – это безоговорочное соблюдение устава компании и норм поведения на рабочем месте. Нет смысла устанавливать правила, которые никто не будет соблюдать. Для лучшего функционирования фирмы важно, чтобы сотрудники следовали определенному уставу. В каждой компании перечень правил может быть свой, однако существует список, одинаковый для всех предприятий [22, с. 24].

Исходя из определения понятия лояльности персонала можно выделить следующие её составляющие, которые представлены на рисунке 1.

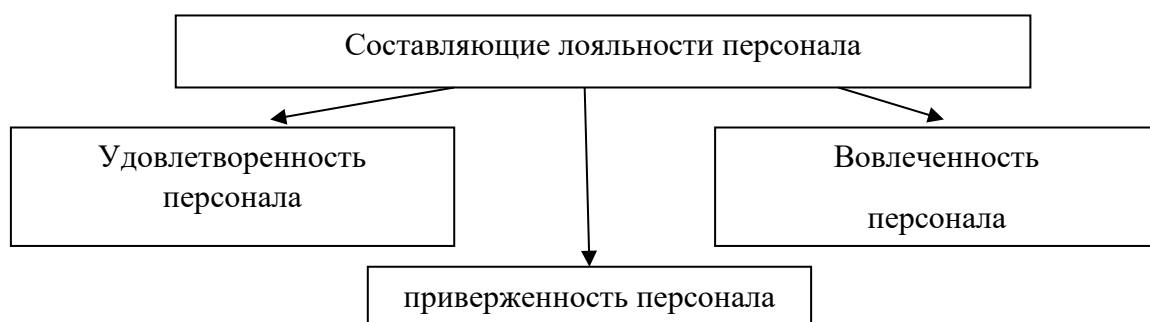


Рисунок 1 – Составляющие лояльности персонала

Источник: Зими́на, И. А. Составляющие лояльности персонала и их характерные признаки / И. А. Зими́на // Мировая наука. – 2019. – № 6(27). – С. 193.

В данное расположение элементов заложен своего рода уровень лояльности сотрудников, начиная с самого базового – удовлетворенности, среднего – вовлеченности, и заканчивая наивысшей точкой – приверженностью персонала. Лояльность персонала является важным фактором успеха организации и требует постоянного внимания и активного управления со стороны руководства. Лояльность сотрудников существенно влияет на продуктивность, уровень текучести кадров и общий успех компании. Улучшение всех вышеуказанных факторов помогает удерживать ценных сотрудников и формировать прочные и доверительные отношения внутри коллектива.

Лояльность может быть как реальной, действительной, так и внешней, показной, демонстрируемой. Оценить лояльность работника организации можно, измерив величину его личного вклада в достижение целей компании. С точки зрения управления имеет значение лояльность как интегральная характеристика трудового поведения персонала организации в целом или сотрудников отдельных структурных подразделений [9, с. 193].

Согласно результатам Hay Group, на предмет глобального исследования лояльности сотрудников, полностью лояльные или преданные компании сотрудники составляют лишь 34%, а остальные подразделяются на тех, кто работает в данной организации в силу отсутствия альтернативы (31%), на тех,

которые готовы уйти в любую минуту (27%), и на тех, которые могут при удобном случае перейти на другую работу (8%) (рисунок 2).

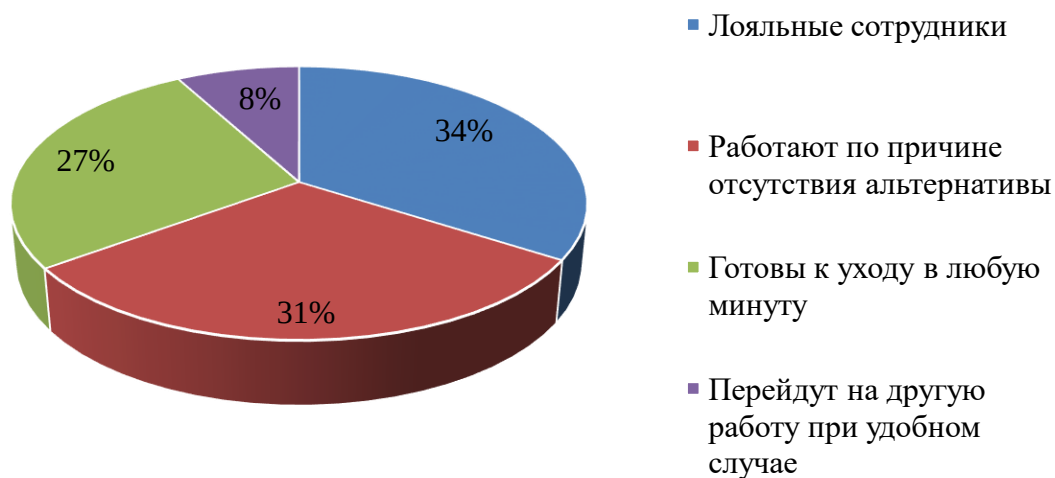


Рисунок 2 – Результаты исследования лояльности персонала глобальных компаний Hay Group

Источник: Максимаш, А. Н. Лояльность персонала организации / А. Н. Максимаш // Синергия Наук. – 2021. – № 64. – С. 57.

Можно выделить два главных признака лояльности сотрудника организации:

- наличие определенных, нигде официально не зафиксированных обязательств, соответствующих целям и интересам организации;
- добровольное соблюдение этих обязательств без всякого внешнего давления [20, с. 57].

Уровни лояльности персонала играют важную роль в успешном функционировании организации. Они включают в себя как формальную принадлежность и соблюдение правил, так и глубокую приверженность убеждениям и ценностям компании. Понимание уровней лояльности сотрудников и применение соответствующих стратегий мотивации помогает организациям удерживать ценных сотрудников, повышать производительность и добиваться успеха на рынке [27, с. 57].

Практическое значение при изучении лояльности сотрудников в организации для последующего построения прогнозов и разработки мероприятий по повышению лояльности имеет классификация уровней лояльности, предложенная К. В. Харским, отечественным экспертом в вопросах лояльности персонала. В шкале К. В. Харского есть две категории: лояльность и нелояльность. Для лояльности свойственно пять уровней: нулевой; внешних атрибутов; поступков; убеждений; идентичности. Нелояльность характеризуется скрытой и демонстративной нелояльностью. Очевидно, что чем выше лояльность сотрудника, тем в большей степени она выражена, тем надежнее для организации сотрудник, для которого она характерна, и, наоборот [42, с.77].

На шкале есть нулевая отметка. Она обозначает так называемую нулевую лояльность, которая представляет собой особую категорию и не относится к нелояльности. Нулевая лояльность может быть характерная для постороннего по отношению к организации человека. Ниже нулевой отметки представлена нелояльность. Она имеет демонстративную и скрытую форму.

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

Латентную (скрытую) форму нелояльности достаточно сложно выявить, так как она обычно сопровождается беспрекословным выполнением сотрудниками своих профессиональных функций, которые осуществляются на основе страха наказания. Скрытая нелояльность часто сопровождается высокой текучестью кадров в организации. Первой степенью лояльности персонала, является лояльность на уровне внешних атрибутов, подчеркивающих принадлежность работника конкретной компании или бренду. Такая лояльность обычно имеет формальный материальный характер, на основе чего может быть спрогнозировано возможное поведение человека [42, с. 77].

Внешне проявляющаяся лояльность (бейдж; форма; профессиональные аксессуары и средства труда; логотип; товарный знак) не гарантирует верность сотрудника своей компании. В то же время, внешние образы, ассоциирующиеся с организацией, не позволяют человеку проявлять нелояльное поведение.

Второй степенью проявления приверженности сотрудников своей организации выступают конкретные поступки, демонстрация поведения, в рамках существующих организационных норм, регламентов или традиций [42, с.78].

Третья степень лояльности персонала находится на уровне убеждений, что предполагает абсолютное принятие организационных принципов, приоритетов и целей. Устойчивость этого уровня лояльности достаточно высока. Внешнее поведение и соблюдение организационных правил сменяется истинной открытой приверженностью. Это высший уровень лояльности, который может быть достигнут большинством сотрудников [42, с.78].

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

Высшая степень лояльности — это лояльность на уровне идентичности. Такая приверженность предполагает то, что сотрудники не просто не разделяют себя и организацию, а скорее отождествляют себя с ней. Лояльность этого уровня не связана с получаемым доходом или мнением окружающих. Она носит некий абсолютный, само собой разумеющийся характер [42, с. 78].

При этом, непонимание может вызывать не такой вид лояльности, а ее отсутствие у других. Для рядового персонала такой вид лояльности — большая редкость. В большей степени лояльность на уровне идентичности

свойственна для собственников бизнеса, вложивших много сил в свое дело, или сотрудников творческих направлений, требующих абсолютной физической и эмоциональной включенности в работу.

Российский психолог К. В. Харский в результате своих исследований он выделил несколько типов лояльности сотрудников в компании: «Зомби», «Мечтатель», «Наследник» и «Ветеран» (рисунок 3) [42, с. 78].

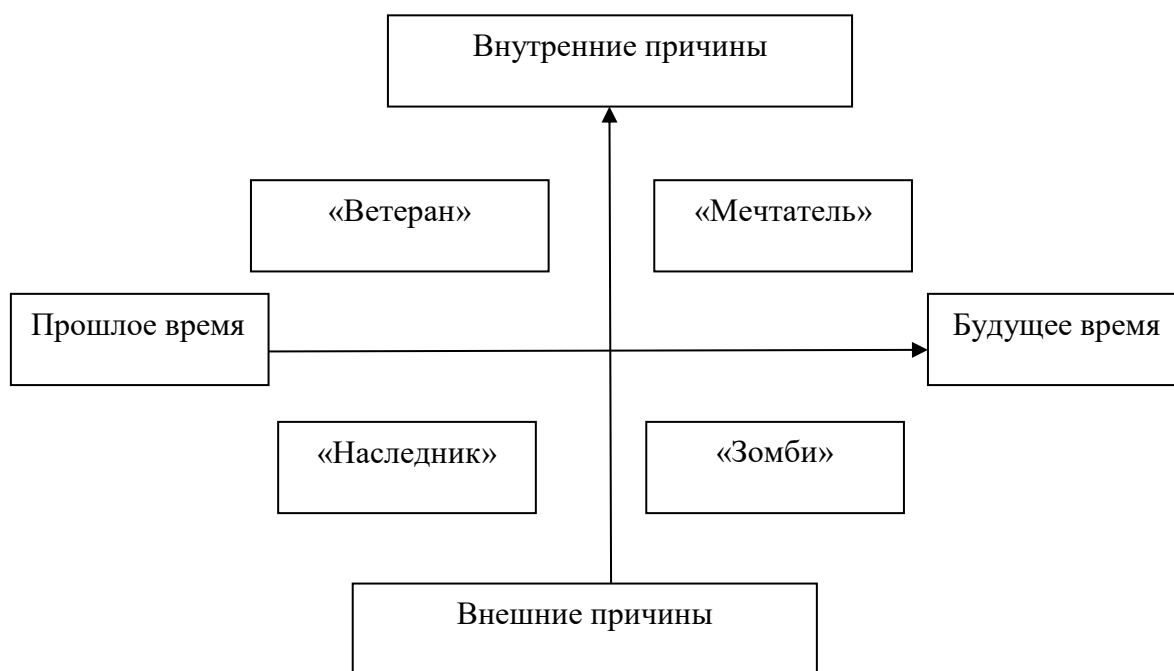


Рисунок 3 – Типы лояльности по К.В. Харскому

Источник: Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. - М.: Питер. – 2019. – 495 с.

Тип лояльности «зомби» предполагает устремление сотрудника в будущее, где он заранее нарисовал себе идеальный образ его работы. В окружающем мире этот идеализированный образ может и не существовать, но в сознании сотрудника он живет и управляет его поведением. Однако, как только эти сотрудники сталкиваются с трудностями или реальными несовершенствами рабочего процесса, их идеализированные представления рушатся. В результате первая серьезная неудача или разочарование может резко снизить их мотивацию и преданность компании. Лояльность такого типа

сотрудников является наиболее неустойчивой и легко разрушаемой при встрече с реальностью.

Менеджерам и руководству необходимо быть в курсе этого типа лояльности. Желательно управлять ожиданиями сотрудников с самого начала, предоставляя им четкую и реалистичную картину их обязанностей и возможных сложностей. Это может помочь избежать больших разочарований и потери мотивации в будущем.

«Мечтатель» - данный тип лояльности основан на устремлении сотрудника в будущее. Сотрудник строит амбициозные планы и ожидает, что его работа в компании со временем приведет к личному и профессиональному росту. Их мотивация приходит из их личных целей и мечтаний. Благодаря своей внутренней мотивации и устремленности, они часто добиваются высоких результатов.

«Наследник» - данный тип лояльности характерен тем, что сотрудник склонен полагаться на внешние обстоятельства и прошлый опыт при принятии решений. Сотрудники этого типа принимают решения, исходя из прошлых событий и внешних факторов. Эти сотрудники более склонны реагировать на изменения вокруг них, чем инициировать их сами. Легко поддаются внешним воздействиям и могут менять своё мнение под влиянием агитации и убеждения.

В зависимости от нужд и стратегии компании, каждый из этих типов может быть полезен. Сотрудники-«мечтатели» могут стать движущей силой прогресса и инноваций. С другой стороны, сотрудники-«наследники» могут быть полезны для выполнения рутинных задач и поддержки стабильных процессов, особенно в условиях, где важно придерживаться установленных процедур и опыта.

«Ветеран» — данный тип лояльности характерен наиболее опытным и уважаемым сотрудникам, которые отдали большое количество времени и сил на работу в организации. Ветераны не просто знают все тонкости и нюансы своего дела, но и являются хранителями корпоративной культуры и традиций.

Ветераны — это стойкие и преданные люди, для которых компания стала вторым домом. Они всегда готовы выступить с инициативами, поддержать своих коллег и внести конструктивные предложения для улучшения рабочих процессов. Их присутствие в коллективе способствует созданию атмосферы стабильности, уверенности и профессионализма. Ветераны являются примером для подражания и источником мотивации для всех членов команды [42, с.78].

Наиболее популярной из них является трехкомпонентная модель, разработанная Д. Меером и Н. Аллен.

Авторы модели провели исследования взаимоотношений сотрудников и компаний и разделили понятие «лояльность» на три компонента: продолженную лояльность, аффективную лояльность и нормативную лояльность [24, с. 56].

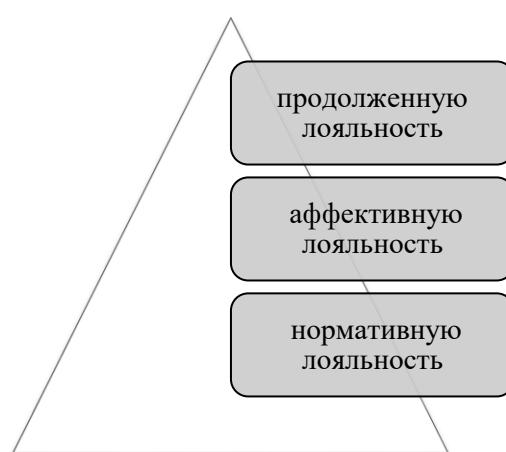


Рисунок 4– Трехкомпонентная модель, разработанная
Д. Меером и Н. Аллен

Источник: Николаев, К. И. Проблема лояльности персонала в современных организациях / К. И. Николаев // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2023. – № 2(48). – С. 56-58.

Продолжительная лояльность – основана на том, что сотрудник, осознает все риски и затраты, которые ему предстоят в случае, если он покинет компанию и принимает решение, что наиболее рациональным вариантом остается продолжать работать в компании [24, с. 56].

Аффективная лояльность – основана на том, что персонал искренне разделяет ценности компании, и имеет с ней положительную эмоциональную связь, сотрудник с данным типом лояльности наиболее предан компании и рад, что является ее частью.

Нормативная лояльность – основана на осознании работником чувства долга перед компанией. Он помнит и ценит весь опыт, полученный в результате работы в компании. Работник уверен, что совершает правильный и разумный выбор, продолжая работать в организации [24, с. 56].

Авторы утверждают, что общая лояльность работника складывается из суммы вышеуказанных компонентов, которые развиты у каждого в той или иной мере, также они отмечают и недостатки своей модели. По их утверждению, модель не в полной мере охватывает результаты всех проведенных в данной области научных исследований, и отмечают сложность в установлении пропорций всех трех компонентов.

Лояльность по отношению к компании предполагает следующее: удовлетворенность содержанием выполняемой ими работы; ощущение поддержки со стороны организации и руководства; удовлетворенность своей карьерой, возможностями карьерного роста в организации; уверенность в целесообразности длительной работы в компании [35, с. 263].

Для повышения уровня лояльности, руководители и HR-специалисты могут:

- поддерживать открытые коммуникации и лидирующее поведение;
- создавать благоприятные условия труда и заботиться о благополучии сотрудников;
- обеспечивать возможности профессионального развития и карьерного роста;
- развивать корпоративную культуру и ценности, с которыми работники могут себя идентифицировать;
- признавать и вознаграждать достижения сотрудников;

– лояльность персонала является важным фактором успеха организации и требует постоянного внимания и активного управления со стороны руководства.

Важной задачей управления лояльностью персонала является разработка и внедрение эффективных программ мотивации. Мотивация сотрудников должна быть многогранной, включающей как материальные, так и нематериальные стимулы. В компании следует поощрять не только за выполнение рабочих обязанностей, но и за проявление инициативы, творчества и участия в проектах, способствующих развитию организации. Эффективные мотивационные программы помогают создавать чувство причастности и вовлеченности, что положительно сказывается на лояльности сотрудников.

Также, важным аспектом является создание благоприятной рабочей среды. Это включает в себя не только физические условия труда, но и атмосферу в коллективе, подходы руководства к управлению, а также возможность для сотрудников выражать свои идеи и опасения. Открытая и поддерживающая корпоративная культура способствует развитию доверия и взаимного уважения между работниками и руководством, что, в свою очередь, усиливает лояльность.

Еще одним ключевым элементом управления лояльностью является регулярная оценка уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Проведение опросов, интервью и других методов обратной связи позволяют выявить проблемные области и своевременно принимать меры для их решения. Постоянное внимание к нуждам и ожиданиям сотрудников помогает компании быть более гибкой и адаптивной к изменениям, что способствует удержанию ценных кадров и увеличению их приверженности.

Лояльность персонала повышает организационную культуру, способствует улучшению командного взаимодействия и усиливает конкурентные преимущества компании на рынке. В условиях современной экономики, где изменения происходят с невиданной скоростью, лояльные и

мотивированные сотрудники становятся важным ресурсом, способным адаптироваться к новым вызовам, внедрять инновации и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса.

Таким образом, лояльность персонала – это ключевой фактор, определяющий успешность и стабильность любой организации. Включает в себя преданность сотрудников компании, их желание и стремление вкладывать свои способности, знания и усилия в достижение ее общих целей и задач. Лояльность персонала характеризуется высоким уровнем удовлетворенности работников своим трудом, доверия к руководству, а также приверженности корпоративным ценностям и миссии компании.

Лояльные сотрудники проявляют инициативу, активно участвуют в рабочих процессах, и, что немаловажно, готовы оставаться в компании на долгий срок, что снижает текучесть кадров и затраты на обучение новых специалистов. Они готовы рекомендовать свою компанию друзьям и знакомым, тем самым увеличивая приток новых талантов и укрепляя имидж работодателя на рынке труда.

1.2 Методология оценки и управления лояльностью персонала организации

Методы управления лояльностью персонала организации являются ключевым элементом успешного управления ресурсами человека. Они могут включать в себя создание благоприятной рабочей среды, развитие профессиональных навыков сотрудников, поощрение их достижений и успехов, а также обеспечение честного и справедливого вознаграждения за труд.

Одним из методов управления лояльностью персонала является установление четких целей и ожиданий для сотрудников, а также предоставление им возможности для развития своих навыков и карьерного

роста. Кроме того, не менее важным является создание положительной рабочей атмосферы, где каждый сотрудник чувствует себя важным и ценным членом команды.

Другим методом управления лояльностью персонала может быть проведение регулярных обзоров производительности и обратной связи, чтобы помочь сотрудникам понимать свои сильные и слабые стороны, а также предложить им поддержку и ресурсы для улучшения их работы

Невозможно представить процесс управления лояльностью сотрудников без знания того, какие факторы на нее влияют. Так, например, опыт работника проявляет модель предыдущих деловых отношений на разных местах его работы в предыдущие периоды и личные ценности работника. При рассмотрении опыта сотрудника, необходимо оценивать степень доверия к предприятию, к руководству, которые были у человека на предыдущем месте работы. На собеседовании при приеме на работу необходимо выяснить, как взаимодействовал сотрудник с сослуживцами на предыдущем месте работы, что его устраивало, а что возмущало. Необходимо также узнать, какие, по его мнению, отношения должны быть между коллегами и руководством [19, с. 104].

По его ответам можно определить, насколько работник будет лоялен в новой для него организации в будущем, а также насколько сложно ему будет проявлять лояльность. Личные ценности работника непосредственно связаны с его опытом на прежнем месте работы, они очень трудно поддаются изменениям. Если у человека негативные внутренние установки, то они могут стать препятствием для развития его лояльности по отношению к новому предприятию [15, с. 143].

Важным фактором для формирования лояльности является внимание, которое оказывает руководство каждому сотруднику, то есть внимание к сотруднику со стороны предприятия. Для оптимального использования рабочей силы необходимо подчеркивать значимость человека для предприятия, его способностей, его душевных качеств. Руководители должны

делать акцент на том, что каждый сотрудник не просто рабочая сила, а часть большой команды и он заслуживает доверия со стороны предприятия. Руководитель должен учитывать, что работники могут по-разному понимать оказываемое им внимание.

Например, одному работнику достаточно поздравления в праздники, представления на собраниях его успехов и заслуг, для другого – важнее материальное поощрение, а для третьего работника – индивидуальный график работы. Поэтому важно понимать, что внимание со стороны руководства предприятия к каждому работнику должно быть адекватным и не наносить вред дисциплине.

Другим фактором, который способствует формированию лояльности, является чувство принадлежности к коллективу предприятия и гордость за него. Когда предприятие добивается успеха, важно обратить внимание сотрудников, что это достижение успеха предприятия является заслугой каждого из работников, руководство признает вклад каждого сотрудника в достижение конечных целей и успеха предприятия. Это может способствовать повышению лояльности, тогда работники будут гордиться коллективом, своими успехами и предприятием в целом и, как следствие, оптимальному использованию рабочей силы [15, с. 143].

Существует несколько параметров процессов труда с установленной единицей их измерения, при этом наиболее актуальными на прикладном уровне использования в практике современных организаций в источниках информации стали: темп работы и затраты рабочего времени [19, с. 104].

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

управления, заключающееся во внешнем управлении, внутреннем управлении и конечном результате.

Следовательно, правильно организованная система управления лояльностью персонала, дает возможность предприятиям оптимизировать человеческие ресурсы, повысить эффективность деятельности за счет повышения качества работ и заинтересованности персонала в работе предприятия. Правильно сформированная система управления лояльностью персонала позволяет организации оказывать влияние на поведение сотрудников, впоследствии это окажет свое влияние на экономическую результативность и экономическую эффективность предприятия [17, с. 86].

Система управления лояльностью персонала содержит в себе не только перечень конкретных направлений работы с персоналом, но также отражает задачи с точки зрения стратегии организации, принципов ее работы и философии, которой организация придерживается. По мнению автора данной работы, также можно сделать следующий вывод: система управления лояльностью персонала – это уникальный элемент функционирования организации, который определяется ее структурными и целевыми особенностями (отрасль, численность, потребители и т.д.).

Система управления лояльностью персонала отвечает принципам любой системы в организации и обязана быть логичной с точки зрения ее структурных элементов. Система управления лояльностью персонала носит стратегический характер и должна быть интегрирована в общую стратегию управления и развития организации, отвечать принципам и философии ее функционирования [17, с. 86].

Управление лояльностью сотрудников может быть рассмотрено как бизнес-процесс. Владелец бизнес-процесса является специалист по управлению персоналом, поскольку в его должностные обязанности входит организация и совершенствование всех бизнес – процессов, связанных с кадровым менеджментом.

Поставщиками является персонал, непосредственные руководители, а потребителями – топ-менеджмент организации. Эффективность процесса определяется степенью удовлетворенности потребителей, а именно способностью персонала достигать организационные цели. Вход процесса – персонал компании со своими индивидуальными целями и мотивами, выход – лояльный персонал, разделяющий цели и ценности компании, готовый действовать в ее интересах и испытывающий желание оставаться ее частью [3, с. 46].

На сегодняшний день разработано множество методик, позволяющих определить уровень лояльности работника. Их можно разделить на количественные и качественные. К качественным отнесем интервьюирование сотрудников, а к количественным – применение опросников, позволяющих дать бальную оценку и определить соответствующий уровень лояльности.

Проведение интервью с персоналом применяется, как правило, для получения дополнительной информации о подразделениях с наиболее высоким и низким уровнем лояльности. Интервью позволяет выявить неочевидные причины низкой лояльности. И наоборот, беседы с лояльными сотрудниками позволяют выявить наиболее эффективные инструменты компенсационного менеджмента и распространять их в масштабе организации.

Другой подход – разделение сотрудников на группы: новички; со стажем выше трех лет; увольняющиеся. Интервью проводится с несколькими представителями из каждой группы, задаются как открытые, так и проективные вопросы. Наибольшее внимание уделяется тому, чем работник, в большей мере, недоволен при работе в организации, оправдались ли его ожидания при устройстве на работу, что не устраивает в организации рабочего процесса [12, с. 40].

Другой аспект – взаимоотношения в группе, обмен опытом или новостями с коллегами, на кого интервьюируемый может положиться в компании и попросить помощь, насколько, по мнению работника, его

заработная плата соответствует вкладу в общий результат. В группе количественных методов существует множество опросников, нацеленных на выявление тех или иных аспектов лояльности.

Важную роль в формировании системы лояльности персонала играют инструменты, позволяющие оценить степень его удовлетворенности. Большинство организаций используют такие методы, как опросы и анкетирование, которые преимущественно проводятся в анонимной форме. Помимо этого, важно учитывать объем затрат на реализацию программы лояльности, а также показатели ее эффективности и окупаемости [12, с. 40].

Наиболее часто упоминаемыми в научных трудах и применяемыми в практике менеджмента являются следующие методы оценки лояльности сотрудников:

- опросник Л. Портера (существует переводы К.В. Харского, М.И. Магуры, В.Г. Доминьяка);
- шкала «организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен (также, в нескольких вариантах переводов, в том числе, В.Г. Доминьяка);
- методика оценки лояльности персонала по К. В. Харскому;
- методика исследования лояльности Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой (на основе шкалы Л. Терстоуна) и др. [36, с. 266].

Подробное описание двух методик (приложение А) оценки лояльности персонала организации представлено ниже:

1. Шкала «организационной лояльности» Д. Мейера – Н. Аллен [1]. Данная методика предложена Джоном Мейером и Натали Аллен (Meyer J. P. и Allen N. J.) в 1990 году. Авторами сделан акцент на рассмотренные ранее три вида лояльности персонала и как следствие компоновка утверждений представлена в трех субшкалах в соответствии с трехкомпонентной моделью и включает по 6 утверждений в каждой. Обработка полученных данных в разрезе каждого блока позволяет оценить уровень лояльности в соответствии с внутренними психологическими установками каждого сотрудника и выявить факторы, предопределяющие лояльность каждого из них [1, с. 292].

Таким образом, представляется возможным установление природы связи между работником и данной организацией, что обуславливает снижение вероятности добровольного ухода сотрудника из организации посредством наиболее влияющего на него фактора: эмоциональной привязанности к организации; осмыслением потенциально возможных затрат, связанных с уходом из организации; ощущения обязательств перед данной организацией. В результате обработки полученных данных по трем субшкалам выявляется три типа приверженности исходя из отношения работника к тем или иным утверждениям:

- аффективная приверженность характеризует отношение работника в значении «Я люблю...»;
- нормативная приверженность обусловлена отношением «Я должен...»;
- текущая приверженность ориентирована на последствия и выражает отношение «Мне нужно...».

2. Методика оценки лояльности персонала по К. В. Харскому [42]. К. В. Харским предложена формализованная методика наблюдения лояльности персонала, которую он назвал «Лист наблюдения проявления лояльности». Хотя данная методика и не свободна от некоторой субъективности, она достаточно надежна, поскольку, пользуясь ею, наблюдатель фиксирует и оценивает реальное поведение конкретного сотрудника, путем оценки наблюдаемых поведенческих признаков лояльности. Задача оценивающего заключается в непосредственном наблюдении за конкретным сотрудником и оценке степени выраженности каждого из приведенных в листе наблюдения поведенческих признаков лояльности. Оценка наблюдаемого производится в соответствии со следующей шкалой:

- такое поведение никогда не наблюдалось;
- такое поведение никогда не наблюдалось, но думаю, что оно возможно;
- такое поведение иногда наблюдается;

- такое поведение характерно для него (не редкость);
- он всегда поступает только так. Данный метод позволяет рассчитать средний уровень лояльности всего коллектива, путем сопоставления полученных баллов по каждому сотруднику в масштабах всей организации или отдельного подразделения [1, с. 292].

Исследование существующих подходов и методик к оценке уровня лояльности персонала показали недостаточную разработанность данной области и отсутствие хотя бы одного в значительной мере эффективного метода оценки персонала, решающего полный спектр задач исследования без негативного влияния того или иного фактора на достоверность конечных результатов анализа.

Для каждого из существующих методов оценки лояльности персонала присуща определенная степень субъективности, особенности и недостатки, способные оказывать влияние на полученный результат. Так для целей получения максимально достоверного результата оценки лояльности необходимым является одновременное использование нескольких методов, что позволит минимизировать отдельные недостатки каждого из них и более точного выявления тех факторов, на которые необходимо оказывать непосредственное влияние для получения желаемого конечного результата [1, с. 292].

Сравнительный анализ двух изученных методов представлен в приложение А. Одним из немаловажных компонентов в управлении человеческими ресурсами является текучесть кадров предприятия. Текучесть кадров — это движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом (например, уход по собственному желанию или уход, вызванный общегосударственной или производственной потребностью) или же неудовлетворенностью организации конкретным работником [26].

На рисунке 5 представлены основные показатели оценки лояльности нового сотрудника.



Рисунок 5 – Основные показатели оценки лояльности нового сотрудника

Источник: Овчиников В.А. Оценка лояльности персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.cfin.ru/management/people/motivation/commitment_eval.shtml/

В современном бизнесе управление лояльностью персонала является ключевым элементом для поддержания конкурентоспособности и достижения долгосрочного успеха. Успешные компании вкладывают значительные ресурсы в развитие программ, направленных на повышение удовлетворенности и приверженности сотрудников. Рассмотрим опыт нескольких ведущих компаний в этой области.

Одна из компаний, которая уделяет особое внимание лояльности персонала, — Google. В Google существует целая экосистема поддержки сотрудников, включающая различные программы и инициативы. Одним из ключевых элементов является обширная система обучения и профессионального развития. Google предоставляет своим работникам

возможность посещать курсы, семинары и тренинги, которые позволяют развивать навыки и повышать профессиональные компетенции. Подобные инвестиции в развитие сотрудников способствуют формированию высокой степени вовлеченности и приверженности к компании.

Одной из передовых компаний в области управления лояльностью персонала является ПАО «Газпром» (г. Санкт – Петербург). Стратегия организации направлена на создание комфортных условий труда, развитие профессиональных навыков сотрудников и обеспечение их социальной защищенности. В условиях специфики нефтегазовой отрасли, где труд нередко связан с экстремальными условиями, ПАО «Газпром» делает акцент на безопасности труда и корпоративной солидарности. Существенную роль играют корпоративные мероприятия, такие как спортивные фестивали и конкурсы профессионального мастерства, способствующие укреплению корпоративного духа и взаимоотношений в коллективе.

Не менее интересен опыт предприятий розничной торговли, например ПАО «Магнит» (г. Москва). В условиях высокой текучести кадров в этой отрасли, компании необходимо применять комбинированные методы для удержания персонала. ПАО «Магнит» внедрил комплексную программу лояльности персонала, включающую в себя бонусы за выслугу лет, поощрение за выполнение планов и качественное обслуживание клиентов. Помимо финансовых стимулов, большое внимание уделяется обучению и развитию. В компании созданы тренинговые центры, где сотрудники проходят курсы повышения квалификации и обучения новым технологиям.

Завод «КамАЗ» (г. Москва), лидер в автомобильной промышленности России, демонстрирует успешные практики управления лояльностью через социальные программы и меры по улучшению условий труда. Завод инвестирует средства в строительство жилых комплексов для своих сотрудников, обеспечивает детскими садами и школами, предлагает медицинское обслуживание. Внутри компании действует программа

наставничества, поддерживающая новых сотрудников и способствующая их успешной интеграции в коллектив [24, с. 56].

Компания «Яндекс» всегда была известна своим прагматичным подходом к управлению талантами и лояльностью. Помимо конкурентного уровня заработной платы и гибких условий труда, в «Яндексе» широко развита система профессионального развития. Компания регулярно проводит внутренние конференции, мастер-классы и воркшопы, помогающие сотрудникам повышать квалификацию и развивать новые компетенции. «Яндекс» также культивирует атмосферу открытости и доверия, где каждый сотрудник может высказывать свои идеи и предложения.

Одним из примеров успешной реализации программ лояльности является российская компания «Альфа Пром» (г. Киров), специализирующаяся на производстве промышленного оборудования. На предприятии разработана многоуровневая система поощрений, включающая ежегодные премии за стаж, корпоративные обучение и тренинги, а также различные конкурсы профессионального мастерства. В результате таких усилий компания снизила текучесть кадров на 15% и значительно улучшила производственные показатели.

Другая успешная практика наблюдается в компании «ТехПром», которая производит строительные материалы. Программа лояльности в «ТехПром» (г. Киров) включает заботу о здоровье сотрудников, проведение спортивных мероприятий и семейных праздников. Специалисты компании отмечают, что благодаря таким мерам повысилось общение между сотрудниками разных отделов, что способствует улучшению коллективной работы и инновационного потенциала [24, с. 56].

На основе рассмотренного обзора можно, сказать, что анализ опыта ведущих российских и зарубежных компаний показывает, что успешное управление лояльностью персонала требует системного и многоуровневого подхода. Важно заботиться о благополучии сотрудников не только с материальной точки зрения, но и создавать условия для их профессионального

и личностного развития, формировать корпоративную культуру, способствующую укреплению чувства принадлежности, и способствует долгосрочному трудоустройству. Формирование позитивной и поддерживающей рабочей среды, справедливых и мотивирующих систем вознаграждения, открытости к общению и развитию – все это создает основу для высокой лояльности и вовлеченности сотрудников, что в конечном итоге способствует устойчивому успеху компании.

Таким образом, управление лояльностью персонала – ключевой аспект современного управления человеческими ресурсами, который требует стратегического подхода и комплексного понимания различных факторов, влияющих на отношение сотрудников к компании. В условиях высокой конкуренции на рынке труда и постоянных изменений в рабочей среде, удержание талантливых и мотивированных сотрудников становится одной из первостепенных задач для каждой организации, стремящейся к стабильному росту и развитию.

Программы лояльности становятся важным инструментом управления персоналом на производственных предприятиях в России. Они способствуют стабильности и развитию компании, улучшению морально-психологического климата и укреплению корпоративной культуры, что в конечном итоге положительно сказывается на эффективности производственной деятельности и конкурентоспособности на рынке.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (ООО «СНАБЦЕНТР»)

2.1 Характеристика системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Снабцентр»

Компания ООО «Снабцентр» занимается коммерцией в сфере строительных материалов. Компания действует на рынке Пензы с 2017 г. и осуществляет свою деятельность по модели B2B, то есть коммерческая деятельность нацелена на производство товаров для другого бизнеса. Основная деятельность компании сосредоточена на рынке Пензенской области. Почти 80 % всей маржинальной прибыли компании приносят 10 клиентов. Несмотря на это, доходность компании в последние годы не росла.

Снабцентр, ООО зарегистрирована по адресу 442327, Пензенская обл., Городищенский р-н, с. Средняя Елюзань, ул. Коммунальная, д. 1, оф. 17.

Генеральный директор ООО «Снабцентр» – Дебердеев Муса Ильясович. Основным видом деятельности компании является торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями.

Основная коммерческая деятельность предприятия основывается на работе двух компаний – Bundex и New Mix.

«Bundex» – это производитель штукатурок, шпатлевок, монтажного и плиточного клея, наливных полов и других строительных смесей. «Bundex» занимается торговлей строительными материалами исключительно через электронную коммерцию по модели B2B.

Компания «New Mix» – это производитель модифицированных строительных смесей. Также как и «Bundex», «New Mix» осуществляет большую часть продаж по системе B2B через магазины-ритейлеры.

Коммерческая компании ООО «Снабцентр» осуществляется в основном за счет цифровых технологий, использование которых предоставляет

преимущества экосистемы цифрового рынка. Бизнес-процессы компании автоматизированы за счет программного обеспечения («1С»), аналитика осуществляется с помощью «Яндекс.Метрики». Продукция компании является высокомаржинальной, следовательно привлечение новых клиентов является главным приоритетом компании для получения прибыли. Большим преимуществом компании является доля продаж в домашнем регионе (доля в совокупной выручке составляет 30 %).

Управление предприятием осуществляется в соответствии с Уставом предприятия и Положением об организационной структуре предприятия. Организационная структура (приложение Б) предприятия включает в себя наименование структурных подразделений предприятия, их основные функции и административную, функциональную подчиненность. Общее управление Организацией осуществляет Генеральный директор. Статус, порядок назначения и освобождения от должности генерального директора определяется законодательством РФ и Уставом предприятия. В случае отсутствия Генерального директора его функции осуществляет заместитель, назначенный приказом Генерального директора. Основными структурными единицами предприятия являются подразделения Организации [32].

Руководство структурными подразделениями осуществляют коммерческий директор и директор по производству, которые назначаются и освобождаются от должности приказом Генерального директора. Непосредственное управление работой подразделения осуществляет руководитель подразделения.

В соответствии с основными направлениями деятельности ООО «Снабцентр» в организационную структуру входят подразделения: коммерческий отдел; отдел маркетинга; отдел персонала; отдел бухгалтерского учета; юридический отдел; отдел охраны труда; ОМТС; отдел логистики; производственный отдел; отдел поддержки клиентов [32].

В состав подразделения производственный отдел входят следующие дополнительные структурные подразделения: склад; технический отдел; лаборатория; отдел сторожей транспортный участок.

Общее управление подразделениями коммерческий отдел, отдел маркетинга, отдел персонала, отдел бухгалтерского учета, юридический отдел, отдел охраны труда осуществляет коммерческий директор. Общее управление подразделениями ОМТС, отдел логистики, производственный отдел, отдел поддержки клиентов осуществляет директор по производству.

Сотрудники подразделений назначаются и освобождаются с должности приказом Генерального директора на основании служебной записки от непосредственного руководителя сотрудника, согласованной со всеми вышестоящими руководителями.

Сотрудники подчиняются своему непосредственному руководителю, а также выполняют приказы и распоряжения руководителей вышестоящих структурных подразделений и генерального директора.

Отдел персонала состоит из трех сотрудников. Были рассмотрены такие документы организации, которые характеризуют систему управления персоналом.

1. Устав ООО «Снабцентр». Устав предприятия — это документ, который содержит основные правила и условия деятельности организации, ее цели, структуру, порядок принятия решений и другие важные аспекты ее функционирования [41].

2. Положение об организационной структуре. В данном приложении представлена организационная структура предприятия, основные отделы и функции [32].

3. Система повышения по службе ООО «Снабцентр». Решение о повышении сотрудника в должности принимается руководителем подразделения и генеральным директором. Согласно Трудовому кодексу РФ работника, можно повысить либо по итогам проведенной аттестации, либо в

соответствии с квалификацией, качеством и количеством выполняемой работы, возложенными функциями и ответственностью.

Руководитель подразделения или ответственный специалист подготавливает списки кандидатов на повышение в должности. При составлении списка кандидатов руководитель подразделения обращает внимание на следующие критерии: [31]

- общий стаж работы в компании;
- регулярное выполнение/перевыполнение сотрудником плана производства/продаж;
- систематическое выполнение показателей KPI;
- прохождение профессионального обучения;
- соблюдение исполнительской дисциплины на рабочем месте, отсутствие выговоров;
- особые достижения перед компанией.

С выбранными сотрудниками менеджер по подбору персонала проводит собеседование, в ходе которого выясняет отношение кандидата к повышению в должности и проверяет возможное наличие противопоказаний к работе в новой должности.

На основании рассмотренного положения, можно сказать, в рамках повышения лояльности персонала в организации используется такой метод, как возможность продвижения по карьерной лестнице.

4. Положение о системе управления охраной труда. Положение о системе управления охраной труда разработано в целях соблюдения требований охраны труда посредством создания, внедрения и обеспечения функционирования системы управления охраной труда в организации, в разработке локальных нормативных актов, определяющих порядок функционирования СУОТ, в разработке мер, направленных на создание безопасных условий труда, предотвращение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости [33].

5. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Снабцентр». Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка являются локальным нормативным актом и регламентируют в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права и обязанности работника и работодателя, режим рабочего времени и времени отдыха, порядок поощрения работников, ответственность работодателя и ответственность работника, включая меры дисциплинарного взыскания, применяемые к работнику, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений. Согласно правилам трудового распорядка в рамках повышения лояльности персонала организации применяются следующие виды нематериальных поощрений: объявление благодарности; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; выдача премии [31].

В организации также есть план обучения менеджера по продажам, значит развито обучение персонала, наличие плана стажировок говорит, о том, что развита система адаптации нового персонала и аттестация персонала.

6. Положение об оплате труда и премировании работников ООО «Снабцентр». Оплата труда работников включает в себя: заработную плату, состоящую из тарифной ставки (должностного оклада); стимулирующие и поощрительные выплаты за надлежащее выполнение работниками трудовых функций, производимых сверх заработной платы. При наличии финансовой возможности Общества приказом директора могут производиться выплаты: единовременной премии за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, за продолжительную и безупречную работу в Обществе; единовременной премии к юбилейным датам работников; единовременной премии в связи с уходом на пенсию работника [30].

На основании проведенного анализа документов организации, можно сказать, что система управления персоналом включает в себя генерального директора, коммерческого директора и отдел персонала из 3 сотрудников. В организации развита программа служебной карьеры, есть возможность

повышения уровня своей квалификации, развита система адаптации, а аттестации персонала. Для поддержания лояльного отношения сотрудников организации используется материальное и нематериальное стимулирование персонала.

Рассмотрим характеристику кадрового состава организации, поданным штатного расписания выяснилось, что средняя списочная численность сотрудников составляет – 64 человека, наглядное изменение численности персонала представлено на рисунке 6.

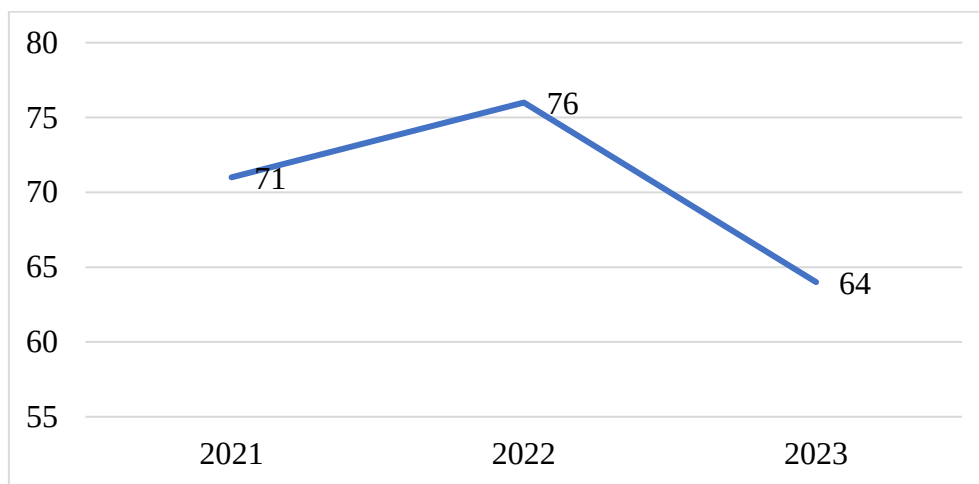


Рисунок 6 – Численность персонала ООО «Снабцентр», чел.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Снабцентр»

Из рисунка 6 видно, что численность персонала сократилась до 64 человек. Общее снижение составило 7 человек, хотя в 2022 году было наоборот увеличение. Это связано с тем, что в 2022 году компания активно расширялась, внедряя новые проекты и нанимая дополнительных сотрудников для их реализации. Однако в 2023 году произошло перераспределение ресурсов и оптимизация рабочих процессов, что привело к необходимости сократить численность сотрудников. Более того, некоторые проекты были завершены в 2022 году, и их закрытие также способствовало сокращению штата. Несмотря на это, оставшийся персонал обладает высоким уровнем квалификации и сможет эффективно продолжать выполнение задач компании.

Структура персонала представлена рисунке 7.

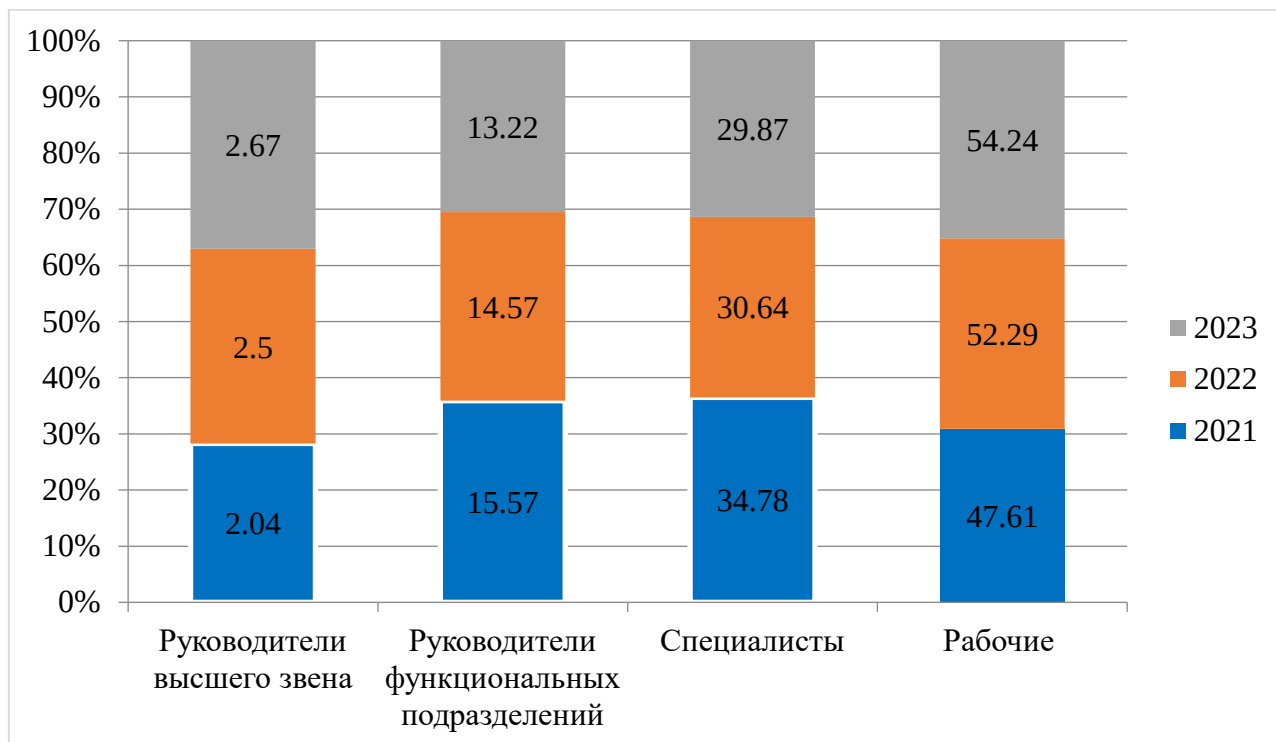


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «Снабцентр»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Снабцентр»

Из рисунка 7 видно, что за последние три года наблюдается заметное изменение в численности работников различных категорий в организации. Руководители высшего звена постепенно увеличивают свое присутствие, переходя с 2,04% в 2021 году до 2,67% в 2023 году. Напротив, руководители функциональных подразделений демонстрируют сокращение численности: с 15,57% в 2021 году их число снизилось до 13,22% в 2023 году.

Специалисты, составлявшие значительную долю работников в 2021 году (34,78%), также сократили свое присутствие до 29,87% в 2023 году. В то же время численность рабочих значительно выросла, переместившись с 47,61% в 2021 году до 54,24% в 2023 году. Эти данные отражают изменения в организационной структуре и, возможно, приоритетность различных категорий работников в рамках стратегии компании. Анализ таких изменений может помочь понять текущие тренды и сделать выводы для дальнейшего развития.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по половому признаку, анализ представлен на рисунке 8.

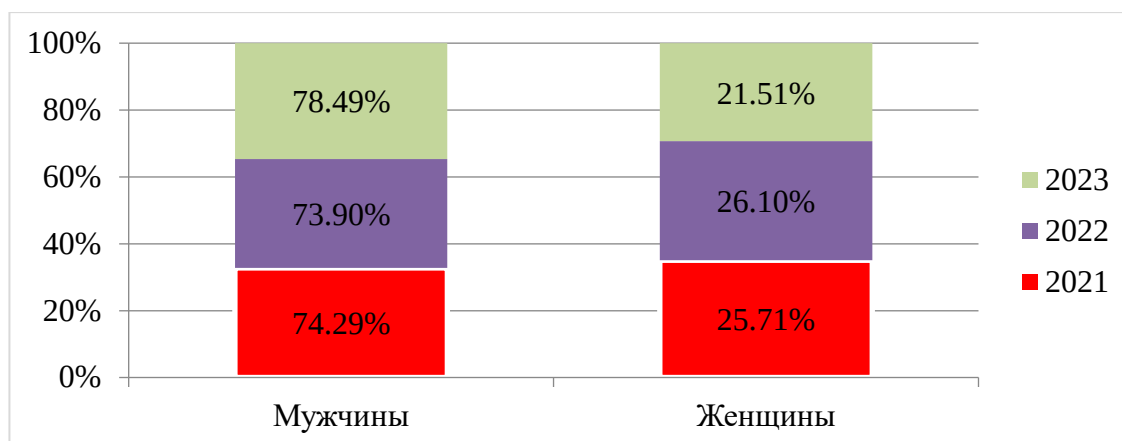


Рисунок 8 - Структура кадров ООО «Снабцентр» по половому признаку

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Снабцентр»

Из данных рисунка 8 можно увидеть, что полная картина структуры кадров ООО «Снабцентр» по половому признаку демонстрирует ярко выраженную тенденцию преобладания мужчин в организации на протяжении всего рассматриваемого периода, их удельный вес в структуре кадров составляет от 74,29 % до 78,49 %, это связано с тем, что их физические и технические навыки востребованы в специфике работы компании. ООО «Снабцентр» занимается деятельностью, требующей высокой физической выносливости и технической грамотности, что традиционно привлекает большее количество мужчин. Несмотря на изменения в обществе и рост числа женщин, занимающихся схожими профессиями, на протяжении рассматриваемого периода видна устойчивая тенденция к сохранению мужского доминирования в штате компании. Также очевидно, что организационная культура и рабочая среда ООО «Снабцентр» могли способствовать более активному участию мужчин, поддерживая устоявшиеся гендерные роли. Это подтверждают данные кадрового учета, свидетельствующие о минимальных колебаниях в соотношении полов.

С другой стороны, женщины, занимающие оставшиеся 21,51 % – 25,71 % от общего числа сотрудников, в большинстве случаев выполняют административные, аналитические и консультативные функции.

Средний возраст сотрудников 35 – 40 лет. Более подробно данные представлены на рисунке 9.

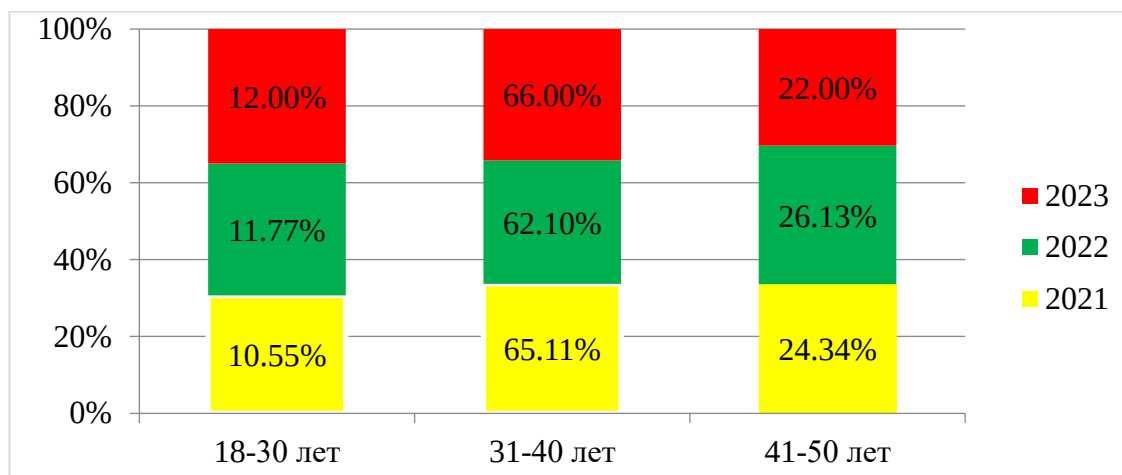


Рисунок 9 – Структура персонала по возрасту ООО «Снабцентр»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Снабцентр»

Согласно рисунку 9 в период с 2021 по 2023 годы в 2021 году доля сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет составляла 10,55%, в 2022 году она выросла до 11,77%, а в 2023 году достигла 12,00%. Это свидетельствует о постепенном увеличении доли молодых людей в организации, это указывает на успешные усилия по привлечению и удержанию молодых талантов, а также на активное внедрение программ стажировок и обучения. Молодые сотрудники приносят свежие идеи и взгляд на задачи, что может способствовать инновациям и повышению эффективности работы.

Наибольшую долю сотрудников во все три года составляла группа людей в возрасте от 31 до 40 лет. В 2021 году эта возрастная группа составляла 65,11% от всего населения, в 2022 году их доля немного снизилась до 62,10%, но уже в 2023 году вновь увеличилась и достигла 66,00%. Это может говорить о надежности и опыте, который они приносят в работу. Поддержание высокого процента этой возрастной группы может быть связано с

привлекательными условиями работы, карьерными возможностями и сбалансированной политикой мотивации. Эти сотрудники часто имеют значительный профессиональный опыт и навыки, которые важны для стратегического роста и развития организации.

Интересную динамику демонстрирует и возрастная группа от 41 до 50 лет. В 2021 году их доля составляла 24,34%, в 2022 году она выросла до 26,13%, но в 2023 году снизилась до 22,00%. Эта возрастная группа обычно обладает глубокими знаниями и значительным опытом, что делает их незаменимыми для обучения молодых сотрудников и передачи знаний. Разработка программ по удержанию и повышению квалификации этих сотрудников может помочь сохранить их в компании и использовать их потенциал максимально эффективно.

Образование сотрудников ООО «Снабцентр» высшее и средне-специальное. Подробно представлено на рисунке 10.

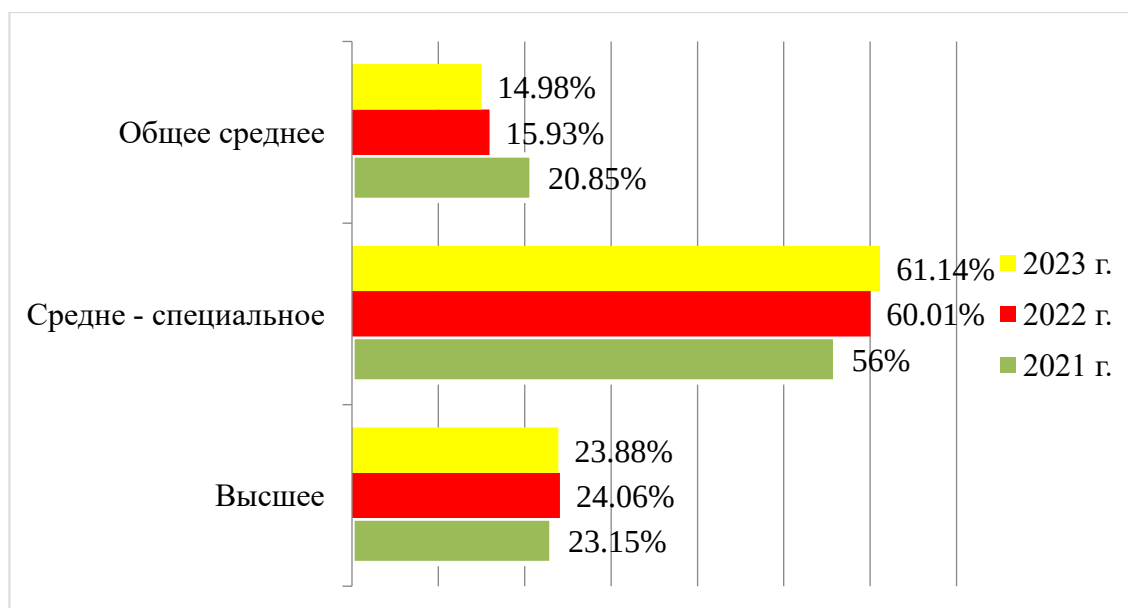


Рисунок 10 – Структура персонала ООО «Снабцентр»
по образованию, %

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Снабцентр»

Из рисунка 10 видно, что по уровню образования за 2021–2023 годы показывает заметную тенденцию к увеличению числа сотрудников с средне – специальным образованием (с 56% до 61,14%). Количество сотрудников со высшим образованием также демонстрирует положительный динамический рост (23,15% до 23,88%). Сотрудники с высшим образованием, как правило, обладают более глубокими знаниями и аналитическими навыками, что позволяет им быстрее адаптироваться к изменениям в бизнесе и внедрению новых технологий. Это также может являться результатом глобального тренда на повышение роли образования в профессиональном росте и карьерных перспективах. Число работников с общим средним образованием, напротив, показывает тенденцию к снижению.

В заключение важно провести анализ движения и постоянства кадров представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ движения рабочей силы ООО «Снабцентр»

№ п/п	Период Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	Принято, чел.	40	45	30
2	Выбыло, чел. в т. ч. по:	20	25	30
3.1	Собственному желанию	10	12	8
4	Среднесписочная численность персонала, чел.	71	76	64
5.1	Коэффициент по приему кадров, %	56,34	59,21	46,88
5.2	Коэффициент по выбытию кадров, %	28,17	32,89	46,88
5.3	Коэффициент текучести кадров, %	14,08	15,79	12,50

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Снабцентр»

Анализ представленных данных в таблице 1 показывает динамику показателей, связанных с кадровыми изменениями на предприятии, за период с 2021 по 2023 год. Принято количество сотрудников показало неустойчивую тенденцию с увеличением в 2022 году до 45 человек и снижением до 30 человек в 2023 году. Одновременно с этим, количество выбывших сотрудников увеличилось с 20 человек в 2021 году до 30 человек в 2023 году.

Анализ кадровых коэффициентов показал, что коэффициент по приему кадров изменился с 56,34% в 2021 году до 46,88% в 2023 году, что свидетельствует о снижении потребности или возможностей найма новых сотрудников. На фоне этого, коэффициент по выбытию кадров увеличился с 28,17% до 46,88%, что указывает на рост числа увольнений. Особенно важным показателем является коэффициент текучести кадров, который хоть и снизился с 15,79% в 2022 году до 12,50% в 2023 году, однако это показывает, что у предприятия остаются проблемы с удержанием персонала.

Среднесписочная численность персонала также уменьшилась с 76 человек в 2022 году до 64 человек в 2023 году, что может быть вызвано как увольнениями, так и возможными реорганизациями или изменениями в структуре предприятия. Всё это поднимает вопросы о необходимости пересмотра кадровой политики, улучшения условий труда и повышения мотивации сотрудников для стабилизации кадрового состава и снижения текучести.

Таким образом, ООО «Снабцентр» занимается коммерцией строительных материалов в Пензе с 2017 года. Основной вид деятельности - оптовая торговля строительными материалами. Компания работает с компаниями Bundex и New Mix. Управление предприятием осуществляется в соответствии с уставом и положением об организационной структуре. Генеральный директор руководит организацией, а в его отсутствие - заместитель. Отдел персонала состоит из трех сотрудников и управляется менеджером подбора персонала.

Анализ структуры кадров ООО «Снабцентр» показывает доминирование мужчин (74.29% - 78.49%), что связано с особенностями работы компании. Женщины (21.51% - 25.71%) чаще занимают административные должности. Средний возраст сотрудников составляет 35-40 лет. Доля молодых сотрудников постепенно увеличивается (10.55% - 12%), что связано с успешными программами привлечения талантов. Сотрудники в возрасте 31-40 лет составляют большинство (65.11% - 66%), а сотрудники 41-

50 лет имеют значительный опыт и знания. Уровень образования сотрудников постепенно растет, с увеличением доли с высшим образованием (56% - 61.14%). Количество увольнений увеличилось, что требует улучшения стратегий удержания персонала и совершенствование программы лояльности персонала.

2.2 Исследование лояльности персонала и разработка модели её управления в ООО «Снабцентр»

Результаты анализа системы управления персоналом в ООО «Снабцентр» и её кадрового состава показали, что в организации применяются методы повышения лояльности персонала, но так как число выбывших сотрудников увеличивается и коэффициент текучести персонала достаточно высокий, то нужно искать способы увеличения лояльности сотрудника.

Прежде всего, необходимо провести подробный анализ причин ухода сотрудников. Этот анализ может включать в себя опросы выходящих сотрудников, регулярные проверки удовлетворенности текущих работников, а также изучение внешних факторов рынка труда. Одной из ключевых задач является выявление основных факторов, которые влияют на решение сотрудников покинуть компанию.

Оценка лояльности сотрудников организации проходила в два этапа, первый этап — это оценка лояльности персонала по методике К. В. Харского. Второй этап интервью с сотрудниками организации и отделом персонала.

Начнем с описания результатов по оценке лояльности персонала по методике К. В. Харского (приложение В). Методика оценки лояльности персонала по К. В. Харскому предлагает структурированный подход к оценке степени приверженности сотрудников компании. Основная идея методики заключается в том, что лояльность персонала можно и нужно измерять, чтобы

понять, насколько сотрудники готовы поддерживать цели и ценности организации, а также оставаться в компании на длительный период.

Обобщённые результаты представлены на рисунке 11.

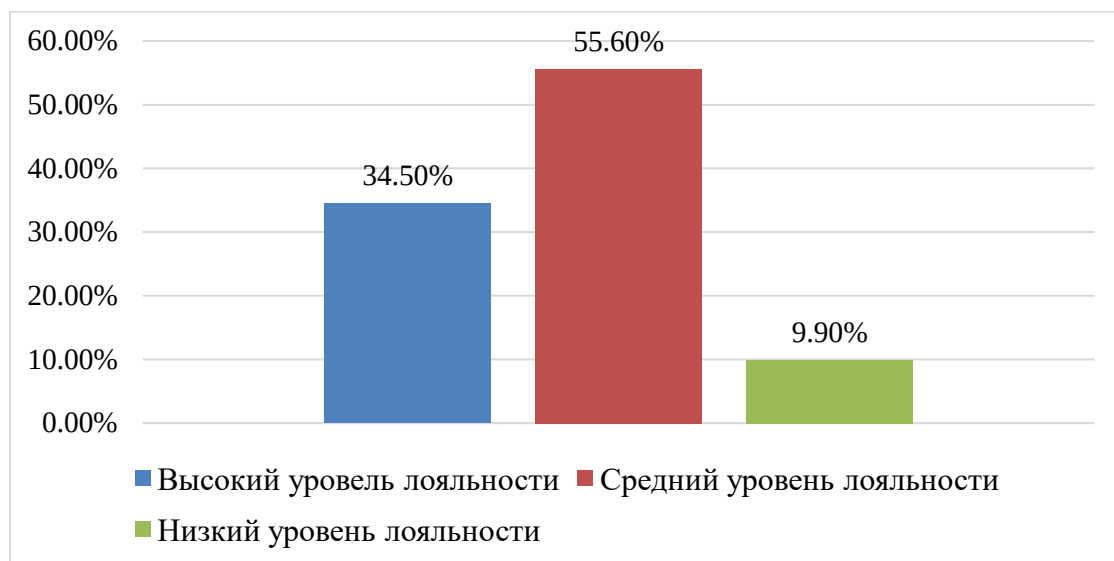


Рисунок 11 – Результаты оценки лояльности персонала по методике К. В. Харского в ООО «Снабцентр»

Из рисунка 11 выяснилось, что в организации средний уровень лояльности сотрудников. Это предполагает, что большая часть сотрудников находится в промежуточной зоне удовлетворенности, а также показывает наличие существенного потенциала для повышения лояльности. Средний уровень лояльности, зарегистрированный у большей части сотрудников (55,60%), говорит о том, что существуют некие аспекты взаимодействия с компанией, которые можно улучшить для увеличения доли высоко лояльных клиентов. Низкий уровень лояльности (9,90%) требует немедленного внимания, так как эти сотрудники находятся на грани ухода из организации.

Анализ причин низкого уровня лояльности может помочь выявить проблемы, чтобы, удержать данных сотрудников, поэтому второй этап исследования предполагал интервью с данными сотрудниками, вопросы интервью представлены в приложение Г.

Для повышения лояльности персонала организации, важно, чтоб сотрудники могли обмениваться информацией между собой и у них был

доступ к корпоративной информации, на вопрос, обмениваются ли другие сотрудники с Вами информацией по работе, если в организации корпоративный портал», сотрудник Д. О (технический специалист) дал следующий ответ:

«Да, обычно другие сотрудники обмениваются со мной информацией, обмен информации происходит в чате сотрудников Телеграмм, корпоративный портал есть, но информации представлено мало в нем»

Сотрудник М. В. водитель дал следующий ответ:

«Да есть возможность обмена информации между сотрудниками компании, но о существование корпоративного портала мне не известно».

Специалист отдела логистики сотрудник А. Г. дал следующий ответ:

«Да, есть чат, между сотрудниками компании, но в нем не все сотрудники организации и о существование корпоративного портала мне не известно».

На основании представленных ответов, можно сказать, что внутренняя коммуникация в организации плохо развита, есть чат обмена информации, но корпоративном портале не все знают и мало информации на нем представлено.

Для сотрудников очень важно знать, что они могут полагаться на своего руководителя в любой момент и в любой ситуации. Это создает атмосферу доверия и поддержки в коллективе, что в свою очередь способствует повышению эффективности работы и достижению общих целей. Руководитель, который проявляет заинтересованность и готов помочь своим сотрудникам, не только делает их работу более продуктивной, но и укрепляет взаимоотношения в команде. На вопрос, вы можете рассчитывать на помощь руководителя, когда у Вас есть сложный вопрос, сотрудник Д. О (технический специалист) дал следующий ответ:

«Да, руководитель старается помочь сотрудникам, учитывает их мнение в руководящих вопросах».

Сотрудник М. В. водитель дал следующий ответ:

«Нет руководитель, не оказывает помощь, и редко проводит совещания со всеми сотрудниками организации».

Специалист отдела логистики сотрудник А. Г. дал следующий ответ:
дал следующий ответ:

«Да, есть возможность попросить помощи у руководителя в сложную минуту, но он не всегда учитывает мнение сотрудников организации».

Анализ данных вопросов говорит, о том генеральный директор старается помогать своим сотрудникам в трудную минуты, учитывать их мнение, но не всегда это получается.

В процессе интервью выяснилось, что не все сотрудники организации удовлетворены заработной платой, есть вопросы в начислении премии, но большинство все устраивает, заработная плата соответствует их обязанностям. В системе поощрений им не хватает нематериального стимулирования, а именно корпоративных мероприятий, конкурсов и других поощрений.

Следующий вопрос помог оценить видят ли сотрудники возможности для развития в организации, сотрудник Д. О (технический специалист) дал следующий ответ:

«Да, я вижу возможности для развития в организации, имеется система повышения по карьерной лестнице, программа обучения персонала

Сотрудник М. В. водитель дал следующий ответ:

«Нет, не вижу возможностей для своего развития в организации, в целом затрудняюсь ответить на данный вопрос».

Специалист отдела логистики сотрудник А. Г. дал следующий ответ:

«Да, есть возможность карьерного роста и обучения персонала».

В итоге можно, сказать, что положительным является то, что в организации развита система карьерного роста и обучения сотрудников.

Каждый человек может время от времени испытывать чувство неоцененности, особенно в рабочей среде. Это может произойти из-за различных причин, таких как несправедливая оценка своей работы со стороны начальства, недостаточное признание за свои достижения или недооценка

своих умений и способностей. Для некоторых это может быть просто чувство неудовлетворенности, а для других – серьезная проблема, влияющая на самооценку и мотивацию. На вопрос, были ли случаи, когда вы чувствовали себя недооцененным, сотрудник Д. О (технический специалист) дал следующий ответ:

«Конечно, были случаи, когда я чувствовал себя недооцененным»

Сотрудник М. В. водитель дал следующий ответ:

«Да, такое часто случается».

Специалист отдела логистики сотрудник А. Г. дал следующий ответ:

«Нет, руководство организации старается дать сотрудникам все возможно, поэтому мне нравится работать в компании».

В заключение интервью, был задан такой вопрос, что, по вашему мнению, нужно изменить, чтобы улучшить вашу мотивацию персонала, повысить лояльность сотрудников организации, сотрудник Д. О (технический специалист) дал следующий ответ:

«Для улучшения мотивации персонала и повышения лояльности сотрудников организации, я считаю, что необходимо уделить больше внимания коммуникации и обратной связи. Важно, чтобы руководство проявляло интерес и заботу о каждом сотруднике, выслушивало их мнения, обсуждало возможные улучшения и решало проблемы вместе с коллективом. Также важно создать стимулы и мотивационные программы, которые были бы адаптированы к потребностям и желаниям конкретных сотрудников»

Сотрудник М. В. водитель дал следующий ответ:

«Для улучшения мотивации персонала и повышения лояльности сотрудников организации, необходимо регулярно обучать и развивать персонал, обеспечивать честную и прозрачную коммуникацию со сотрудниками, создавать благоприятную рабочую атмосферу и стимулировать достижение поставленных целей. Также важно учитывать индивидуальные потребности и мотиваторы сотрудников, чтобы создать условия для их профессионального и личностного роста».

Специалист отдела логистики сотрудник А. Г. дал следующий ответ:

«Для укрепления лояльности сотрудников также важно создавать условия для повышения их самооценки и самоуважения. Позволить им чувствовать себя ценными членами коллектива, уважать их мнение и принимать их инициативы способствует укреплению внутренней мотивации и приведет к увеличению приверженности компании. Кроме того, важно учитывать психологические аспекты работы с персоналом, включая установление доверительных отношений, поддержку в трудных ситуациях и применение позитивного подхода в общении со сотрудниками».

Также было проведено глубинное интервью с начальником отдела персонала организации, вопросы представлены в приложение Д.

На вопрос какие на ваш взгляд наиболее эффективные инструменты управления лояльностью персонала, начальником отдела персонала организации ООО «Снабцентр», дал следующий ответ:

«На мой взгляд, наиболее эффективные инструменты управления лояльностью персонала включают в себя следующее: обеспечение справедливой системы вознаграждения и стимулирования; предоставление возможностей развития и карьерного роста; создать поддерживающую атмосферу в коллективе; слушать и учитывать мнение сотрудников; поощрять и признавать достижения сотрудников».

В организации иногда проводятся корпоративные мероприятия, но входе интервью с начальником отдела персонала выяснилось, что не все сотрудники принимают участие в них многие не знали об их проведении.

На вопрос, какие инструменты повышения лояльности персонала используются в ООО «Снабцентр», начальником отдела персонала организации, дал следующий ответ:

«Мы используем различные методы и инструменты для повышения лояльности персонала. Некоторые из них включают в себя проведение регулярных опросов удовлетворенности сотрудников, организацию корпоративных мероприятий, предоставление бонусных программ и

возможностей для профессионального развития, а также поддержку рабочей среды, способствующей здоровью и благополучию сотрудников, у сотрудников есть возможность обучения и карьерного роста».

На вопрос, как влияет корпоративная культура на лояльность персонала, начальником отдела персонала организации ООО «Снабцентр», был дан следующий ответ:

«Корпоративная культура играет огромную роль в формировании лояльности сотрудников. Когда в компании ценятся и поощряются определенные ценности, практики и поведение, сотрудники чувствуют себя более уверенно и комфортно. Это способствует увеличению уровня удовлетворенности и приверженности к работе, что в свою очередь повышает лояльность персонала. Мы в ООО «Снабцентр» стараемся уделять особое внимание развитию корпоративной культуры и видим, как это положительно сказывается на наших сотрудниках».

Таким образом, на основе проведенного интервью, можно выделить следующие недостатки в системе лояльности персонала ООО «Снабцентр»:

- отсутствие разработанной и утверждённой программы повышения лояльности персонала и положения о корпоративной культуре;
- недостаточная информированность персонала о происходящих в компании конкурсах, мероприятиях, слабо развит корпоративный портал;
- недостаточная вовлечённость персонала в принятие управленческих решений;
- наблюдается недостаток методов нематериального стимулирования персонала.

К положительным моментам относится: наличие программы обучения персонала, карьерного роста; адаптации персонала.

На основе проведенного анализа научной литературы, опыта компаний, результатов социологических исследований с сотрудниками организации ООО «Снабцентр», была разработана модель управления лояльности персонала, которая будет включать в себя, такие мероприятия: разработка

системы стимулирования и мотивации сотрудников, включая материальные и нематериальные вознаграждения; проведение регулярных опросов и анкетирования сотрудников для выявления их потребностей и ожиданий, установление открытой и прозрачной коммуникации между руководством и сотрудниками для решения возникающих проблем и конфликтов; создание положения о корпоративной культуры, основанное на ценностях компании и поддерживающей участие и вовлеченность сотрудников, разработка корпоративного портала.

Модель управления лояльности персонала ООО «Снабцентр», включает в себя следующие элементы, она представлена в приложение Ж.

Первый элемент – это опросы и анкетирования сотрудников для выявления их потребностей и ожиданий, могут использоваться такие методики: опросник Л. Портера; шкала «организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен; методика оценки лояльности персонала по К. В. Харскому. Анкетирования и опросы сотрудников для выявления их потребностей и ожиданий играют ключевую роль в управлении и развитии человеческих ресурсов компании. Эти методы позволяют не только диагностировать текущие настроения и уровень удовлетворенности персонала, но и формировать стратегические направления для улучшения рабочих условий и повышения мотивации сотрудников.

С применением данных методик компания может более эффективно управлять своим человеческим капиталом. Результаты опросов и анкетирования служат основой для принятия обоснованных решений в кадровой политике, разработки программ обучения и развития, а также для создания корпоративной культуры, ориентированной на удовлетворение потребностей сотрудников. В результате, это способствует не только повышению производительности труда, но и укреплению положительного имиджа компании на рынке труда.

На основе проведенного опроса разрабатывается стратегия развития персонала. Основная стратегия развития персонала ООО «Снабцентр» – это

обучение и развитие персонала с целью повышения их профессиональных навыков и компетенций; проведение регулярных оценок и анализа работы сотрудников, а также обратной связи для определения сильных и слабых сторон и разработки планов по их улучшению; создание программы карьерного роста сотрудников на основе их потенциала и желаний, а также предоставление возможностей для повышения должности и заработной платы; развитие конкурентных преимуществ компании.

Важность стратегии развития персонала заключается в повышении общей эффективности работы сотрудников. Когда организация вкладывает ресурсы в обучение и профессиональное развитие своих работников, она получают более квалифицированный и мотивированный коллектив. Эти сотрудники не только выполняют свои обязанности на высшем уровне, но и стремятся улучшать свои навыки, что положительно влияет на общую производительность компании. Кроме того, развитие персонала является мощным инструментом для привлечения и удержания талантов и сохраняет лояльность сотрудников организации.

На основе выбранной стратегии развития определяются цели и задачи модели управления лояльностью персоналом. Целью модели управления лояльностью персоналом является создание условий, при которых сотрудники остаются мотивированными, эффективно выполняют свои обязанности и остаются верными организации.

Задачи модели управления лояльностью персоналом включают:

- создание благоприятной рабочей среды, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно и уважаемо;
- проведение мероприятий и программ для мотивации и стимулирования персонала, таких как обучение, возможности карьерного роста, поощрения и премии;
- разработка системы позитивного обратной связи и коммуникации, чтобы сотрудники чувствовали себя ценными и важными членами организации;

- разработка программ поощрения за лояльность и верность компании с целью удержания ключевых сотрудников;
- мониторинг уровня лояльности сотрудников и проведение регулярных опросов для выявления проблем и пожеланий сотрудников.
- постоянное совершенствование модели управления лояльностью с учетом изменений в организации и внешней среды.

Определение конкретных целей и задач модели лояльности персонала поможет компании не только повысить общий уровень удовлетворенности работников, но и создать атмосферу, благоприятную для их длительного пребывания в организации. Для достижения этой цели необходимо четко проработать несколько ключевых аспектов.

Следующий элемент – это программы повышения лояльности персонала, которая будет включать в себя материальные и нематериальные методы мотивации персонала, а также программу обучения персонала, карьерного роста, индивидуальные характеристики.

Материальные методы мотивации: повышение заработной платы и премии за достижение целей; бонусы и премии за высокую производительность; материальная помощь в виде путевок, подарков или льготных условий на услуги и товары; финансовая поддержка при обучении и профессиональном развитии.

Нематериальные методы мотивации: проведение корпоративных мероприятий, командных построек и тренингов; поощрение сотрудников признанием и благодарностью за хорошую работу; создание благоприятной атмосферы в коллективе, поддержка командного духа; развитие системы поощрения лучших инициатив и результатов сотрудников.

Программа обучения персонала будет включать в себя профессиональные тренинги, которые предполагают углубленное изучение технических и коммерческих аспектов работы, предназначенное для сотрудников различных отделов. Тренинги для руководителей и сотрудников, стремящихся к карьерному росту. Развитие навыков управления командой,

постановки и контроля выполнения задач, стратегического мышления. Курсы, направленные на совершенствование техники ведения переговоров, повышение уровня клиентского сервиса и увеличение продаж, и обучение новым инструментам и программам, используемым в компании для улучшения рабочих процессов.

Эффективная программа повышения лояльности персонала должна быть гибкой, прозрачной и справедливой, учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника и стимулировать их к лучшим результатам и долгосрочному сотрудничеству с компанией.

В рамках формирования модели лояльности персонала важна обратная связь, то есть привлечение сотрудников к корпоративному portalу и обмену информацией. После запуска корпоративного portalа необходимо активно привлекать сотрудников к его использованию. Для этого можно провести обучающие курсы, вебинары или мастер-классы, рассказывающие о возможностях portalа и его преимуществах. Также важно поощрять сотрудников за активное участие в обмене информацией на portalе, например, устраивая конкурсы или предлагая премии за лучшие материалы.

Этапы разработки корпоративного portalа для сотрудников организации: анализ потребностей бизнеса и сотрудников; планирование функционала и структуры portalа; проектирование интерфейса и пользовательского опыта; разработка и интеграция необходимых модулей и приложений; тестирование portalа на работоспособность и безопасность; обучение сотрудников работе с portalом; внедрение и настройка portalа в рабочей среде; поддержка и постоянное совершенствование функционала portalа.

Активное привлечение сотрудников к использованию корпоративного portalа и постоянный обмен информацией на нем способствует улучшению коммуникаций внутри компании и повышению эффективности рабочих процессов. Во время обратной связи также проводятся опросы и анкетирование сотрудников, на основе которых корректируется стратегия развития

предприятия, цели и задачи модели управления лояльностью и сама программа повышения лояльности персонала.

Результатом данной модели будет повышение лояльности персонала. Это достижение является ключевым, поскольку лояльные сотрудники проявляют более высокий уровень вовлеченности, продуктивности и мотивации. Они готовы вкладывать дополнительные усилия в выполнение своих обязанностей, стремятся к профессиональному росту и активно участвуют в развитии корпоративной культуры.

Ниже представлено положение о корпоративной культуре ООО «Снабцентр» будет включать в себя следующие разделы:

1. Введение ООО «Снабцентр» стремится к созданию единой корпоративной культуры, которая помогает нам достигать поставленных целей, поддерживает высокий уровень профессионализма и способствует комфортной рабочей атмосфере. Основные ценности — это ответственность, честность и сотрудничество, которые отражаются во всех аспектах нашей деятельности.

2. Миссия и Видение. Видение компании - стать лидером на рынке, известным своей прозрачностью, инновационными решениями и непревзойденным сервисом.

3. Основные Ценности: честность и открытость; ответственность. Каждый сотрудник несет ответственность за свои действия и решения, влияющие на общее дело компании; командная работа; профессионализм; клиентоориентированность.

4. Этические принципы, в разделе указаны такие этические принципы как соблюдение законодательства конфиденциальность и безопасность; экологическая ответственность;

5. Внутренняя политика, в разделе говорится о том, что прозрачные и эффективные коммуникационные каналы способствуют информированности и вовлеченности всех сотрудников.

6. Социальная Ответственность. В разделе указано, что ООО «СнабЦентр» активно участвует в социальных проектах и инициативах,

направленных на улучшение качества жизни в обществе. Поддерживает благотворительные организации и программы, которые соответствуют нашим ценностям и миссии.

7. Заключение. Все сотрудники ООО «СнабЦентр» обязаны придерживаться положений этой корпоративной культуры. Следование данным принципам помогает устойчивый и успешный бизнес, где каждый сотрудник вносит свой вклад в общее дело и ощущает гордость за свою работу.

Таким образом, для совершенствования системы управления лояльностью персонала в ООО «Снабцентр», была предложена модель, внедрение которой будет способствовать эффективному развитию системы управления лояльностью персонала в компании, а также снизит уровень текучести персонала; повысить лояльность у сотрудников компании; поможет сохранить и поддерживать дружескую и благоприятную атмосферу в коллективах и компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лояльность персонала — это состояние, когда сотрудники компании испытывают верность и преданность к организации, ее целям и ценностям. Лояльные сотрудники чаще всего продуктивны, они охотнее сотрудничают со своими коллегами и руководством, растут в профессиональном плане и помогают компании достигать успеха.

Ключевым элементом успешного управления лояльностью персонала является стремление создать доверительные отношения между руководством и сотрудниками, где каждый чувствует себя уважаемым и ценным членом организации. Методы оценки лояльности сотрудников: опросник Л. Портера; шкала «организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен; методика оценки лояльности персонала по К. В. Харскому.

ООО «Снабцентр» занимается коммерцией строительных материалов в Пензе с 2017 года. Основной вид деятельности - оптовая торговля строительными материалами. Отдел персонала состоит из трех сотрудников и управляется менеджером подбора персонала.

Анализ структуры кадров ООО «Снабцентр» показывает доминирование мужчин, что связано с особенностями работы компании. Женщины чаще занимают административные должности. Средний возраст сотрудников составляет 35-40 лет. Доля молодых сотрудников постепенно увеличивается, что связано с успешными программами привлечения талантов. Сотрудники в возрасте 31-40 лет составляют большинство, а сотрудники 41-50 лет имеют значительный опыт и знания. Уровень образования сотрудников постепенно растет, с увеличением доли с высшим образованием. Количество увольнений увеличилось, что требует улучшения стратегий удержания персонала и совершенствование программы лояльности персонала.

Оценка лояльности сотрудников организации проходила в два этапа, первый этап — это оценка лояльности персонала по методике К. В. Харского. Второй этап интервью с сотрудниками организации и отделом персонала.

На основе проведенного исследования, можно выделить следующие недостатки в системе лояльности персонала ООО «Снабцентр»: отсутствие разработанной и утверждённой программы повышения лояльности персонал и положения о корпоративной культуре; недостаточная информированность персонала о происходящих в компании конкурсах, мероприятиях, слабо развит корпоративный портал; недостаточная вовлечённость персонала в принятие управленческих решений; наблюдается недостаток методов нематериального стимулирования персонала. К положительным моментам относится: наличие программы обучения персонала, карьерного роста; адаптации персонала.

На основе проведенного анализа научной литературы, опыта компаний, результатов социологических исследований с сотрудниками организации ООО «Снабцентр», была разработана модель управления лояльности персонала, которая будет включать в себя, такие мероприятия: разработка системы стимулирования и мотивации сотрудников, включая материальные и нематериальные вознаграждения; проведение регулярных опросов и анкетирования сотрудников для выявления их потребностей и ожиданий, установление открытой и прозрачной коммуникации между руководством и сотрудниками для решения возникающих проблем и конфликтов; создание положения о корпоративной культуры, основанное на ценностях компании и поддерживающей участие и вовлеченность сотрудников, разработка корпоративного портала.

Данная модель управления лояльностью предприятия снизит уровень текучести персонала; повысит лояльность у сотрудников компании; поможет сохранить и поддерживать дружескую и благоприятную атмосферу в коллективах и компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Борискевич, А. И. Методы оценки лояльности персонала / А. И. Борискевич, Е. М. Карпенко // Беларусь - 2030: государство, бизнес, наука, образование: Материалы VI Международной научной конференции, Минск, 16 декабря 2019 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2019. – С. 292 – 294.
2. Воронин, Д. О. Роль лояльности персонала в обеспечении экономической безопасности на предприятии / Д. О. Воронин // Санкт-Петербургский научный вестник. – 2021. – № 4(13) – С.34 – 40.
3. Вдовина, О. А. Обеспечение лояльности персонала на основе оценки ее уровня / О. А. Вдовина, Е. В. Киреева // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2021. – № 4(35). – С. 46 – 52.
4. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 511 с.
5. Доминяк, В. Организационная лояльность. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://dominiak.ru/publ/publ15.html>
6. Дойников, Г. С. Теоретические аспекты управления персоналом организации: факторы повышения лояльности сотрудников /, А. Ю. Домрачев, М. В. Ким [и др.] // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9, № 4-2. – С. 37-43.
7. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. – Инфра-М, 2024. – 352 с.
8. Ермолаева, М. В. Формирование лояльности персонала как проблема психологии управления / М. В. Ермолаева, А. П. Авдеева // Кадры инновационного развития. – 2022. – № 2(2). – С. 9-14.
9. Зими́на, И. А. Составляющие лояльности персонала и их характерные признаки / И. А. Зими́на // Мировая наука. – 2019. – № 6(27). – С. 193-196.
10. Иванова, Е. В. Понятие лояльности персонала / Е. В. Иванова // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей III Международной научно-практической конференции, Пенза,

05 марта 2021 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. – С. 122-124.

11. Иванова, Н. Е. Инструменты нематериальной мотивации для управления лояльностью персонала / Н. Е. Иванова, В. И. Удодова // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2020. – № 1(29). – С. 31-36.

12. Климашова, К. Э. Управление лояльностью персонала / К. Э. Климашова // Формирование финансово-экономических условий инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 15 октября 2018 года. – Екатеринбург: ООО «Аэтерна», 2018. – С. 40-42

13. Конысбаев, Д. Б. Управление лояльностью персонала / Д. Б. Конысбаев // Вестник науки и образования. – 2020. – № 22-1(100). – С. 86-89.

14. Каркавина, К. С. Взаимовлияние лояльности и вовлеченности персонала как факторов влияния на производительность труда персонала / К. С. Каркавина // Новые императивы устойчивого развития социально-экономической системы : сборник лучших докладов по материалам XI Национальной научно-практической конференции института магистратуры с международным участием, Санкт-Петербург, 21–22 апреля 2022 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 97-102.

15. Каткова, Т. В. Управление лояльностью персонала как фактор оптимального использования рабочей силы / Т. В. Каткова, Д. Х. Сабанчиева // Социальные и экономические системы. – 2020. – № 4(16). – С. 143-150.

16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 301 с.

17. Конысбаев, Д. Б. Управление лояльностью персонала / Д. Б. Конысбаев // Вестник науки и образования. – 2020. – № 22-1(100). – С. 86-89.

18. Кутумов, А. С. Понятие и структура лояльности персонала организации / А. С. Кутумов // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.5(28). – С. 170-172
19. Лашков, В. О. Роль лояльности персонала в повышении эффективности деятельности предприятия / В. О. Лашков // Построение систем управления устойчивым развитием территории: предпринимательские сетевые взаимодействия: Сборник трудов II международной научно-практической конференции, Москва - Владимир - Санкт-Петербург - Анапа, 16–18 июня 2022 года. – Владимир: Общество с ограниченной ответственностью «Аркаим», 2022. – С. 104-109.
20. Максимаш, А. Н. Лояльность персонала организации / А. Н. Максимаш // Синергия Наук. – 2021. – № 64. – С. 57 – 72.
21. Марин, К. Е. Управление лояльностью персонала / К. Е. Марин // Мотивация и оплата труда. – 2023. – № 4. – С. 306-318.
22. Марченко, Н. В. Формирование лояльности персонала как фактор повышения конкурентоспособности / Н. В. Марченко, Т. В. Кондратова // Синтез междисциплинарного научного знания как фактор развития современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 26 марта 2020 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2020. – С. 24-27.
23. Мельникова, Е. В. Управление лояльностью персонала как фактор обеспечения устойчивого развития организации / Е. В. Мельникова, С. А. Яркова, Л. Д. Якимова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 7. – С. 1957-1976.
24. Николаев, К. И. Проблема лояльности персонала в современных организациях / К. И. Николаев // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2023. – № 2(48). – С. 56-58.
25. Орликова, А. И. Эффективное управление персоналом и повышение лояльности сотрудников / А. И. Орликова // Актуальные вопросы управления

персоналом и экономики труда: Материалы VIII Научно-практической конференции, Москва, 18 апреля 2022 года. – Москва: Государственный университет управления, 2022. – С. 56-57.

26. Овчинников Оценка лояльности персонала [Электронный ресурс]-Режим доступа: URL:

https://www.cfin.ru/management/people/motivation/commitment_eval.shtml/

27. Оксинойд К. Э. Лояльность и преданность персонала. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/

28. Почебут, Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2024. – С. 283–287.

29. Потемкин, В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 432 с.

30. Положение об оплате труда и премировании сотрудников ООО «Снабцентр» / Утверждено Приказом генерального директора ООО «Снабцентр» от 27.11.2018г. №71.

31. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Снабцентр» / Утверждено Приказом коммерческого директора ООО «Снабцентр» от 13.12.2023г. №70.

32. Положение об организационной структуре ООО «Снабцентр»/ Утверждено Приказом генерального директора ООО «Снабцентр» от 13.12.2019г. №56.

33. Положение о системе управления охраной труда ООО «Снабцентр» / Утверждено Приказом коммерческого директора ООО «Снабцентр» от 14.12.2021г. №56.

34. Рыбаков, А. В. Сущность и виды лояльности персонала / А. В. Рыбаков // Студенческий. – 2020. – № 37-1(123). – С. 64-65.

35. Силичева, Г. В. Лояльность персонала как фактор конкурентоспособности предприятия / Г. В. Силичева, И. В. Гольчевская // Молодая наука Сибири. – 2021. – № 3(13). – С. 263 – 267.
36. Сигитова, М. А. Анализ методов оценки лояльности персонала / М. А. Сигитова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – №6. – С.266 – 269
37. Тарасова, В. В. Роль оценки лояльности в системе управления персоналом компании / В. В. Тарасова // Молодой ученый. – 2022. – № 29 (424). – С. 94-98.
38. Трубникова, В. В. Лояльность персонала как ключевой элемент эффективности системы управления персоналом / В. В. Трубникова, М. В. Лукьянчиков // Актуальные вопросы устойчивого развития систем управления в условиях трансформации социально-экономических процессов : Сборник материалов международной научно-практической конференции, Курск, 24–25 ноября 2022 года / Под редакцией С.А. Гальченко. – Курск: Курский государственный университет, 2022. – С. 254-259.
39. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024)) // «Российская газета» – 2021. – 5 мая (Федеральный выпуск № 96 (8447)).
40. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Т. Ю. Базарова – 6-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2022. – 278 с.
41. Устав организации ООО «Снабцентр» / Утверждено Приказом генерального директора ООО «Снабцентр» от 26.02.2021г. №50.
42. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – М.: Питер. – 2019. – 495 с.
43. Шакирова, Д. М. Необходимость лояльности персонала в компании и способы ее повышения / Д. М. Шакирова, К. Д. Ушникова // Скиф. – 2019. – №5-1 (33). – С. 219 – 223.

ПРИЛОЖЕНИЯ

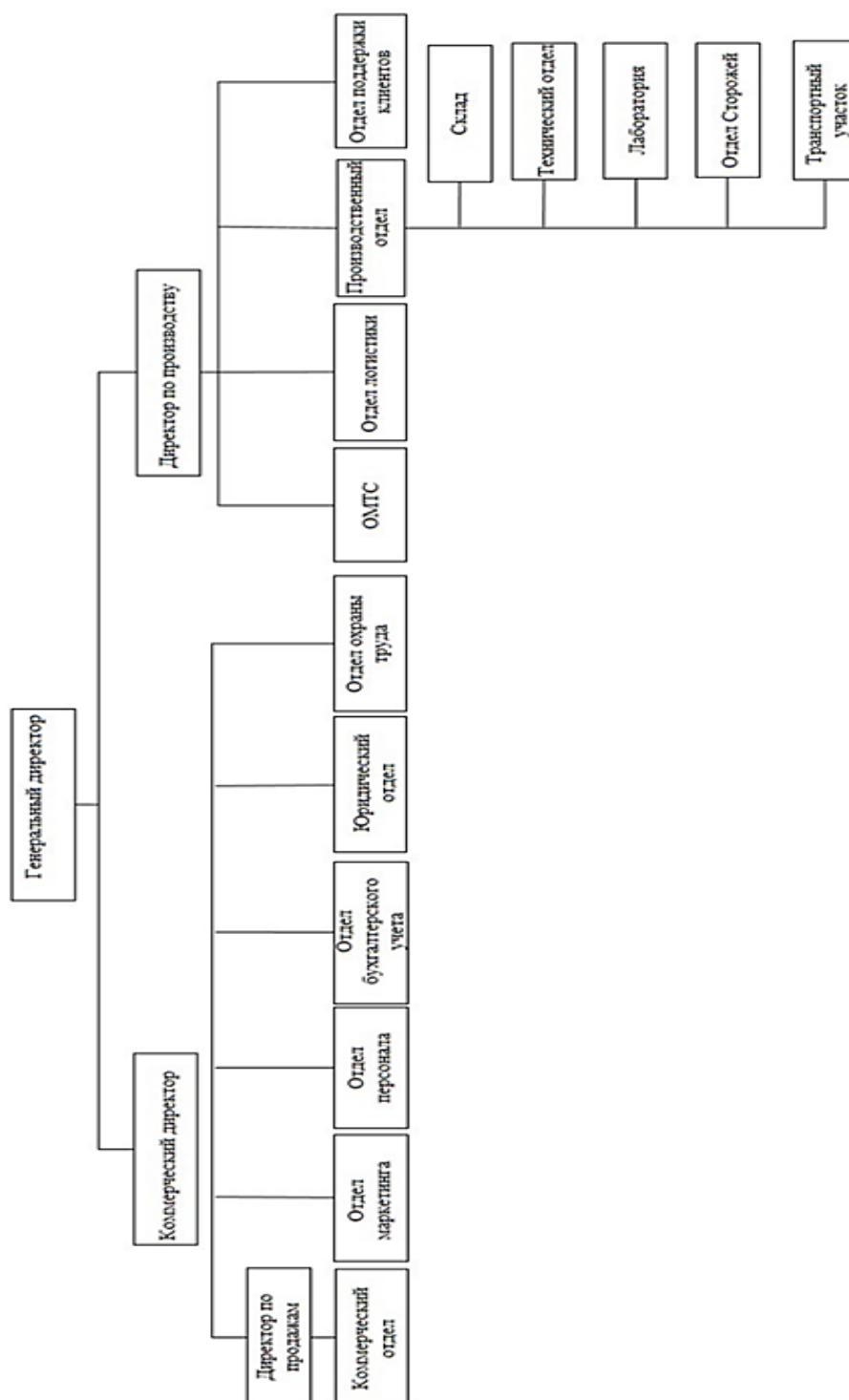
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сравнительный анализ методов Д. Мейера – Н. Ален и К. В. Харского

Достоинства	Недостатки
Шкала «организационной лояльности» Д. Мейера - Н. Ален	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ возможность оценки уровня лояльности в разрезе доминирующих психологических установок по трем субшкалам; ➤ относительная самостоятельность субшкал опросника (исходя из коэффициентов корреляции субшкал, т.е. незначительное влияние их друг на друга); ➤ надежность и валидность оценки уровня лояльности различных групп персонала 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ заполняется непосредственно самим сотрудником (риск дачи заведомо ложной оценки); ➤ относительная сложность алгоритма обработки результатов (риск искажения результата за счет человеческого фактора); ➤ сложность модификации анкеты (в силу соблюдения однозначности восприятия утверждения и его релевантности субшкале); ➤ сложность интерпретации результатов сопоставления шкал между собой (для целей обобщенного вывода); ➤ значительное влияние уровня образования на восприятие предложенных утверждений сотрудником (характерна прямая связь между уровнем образования и согласованностью отдельных утверждений между собой).
Методика оценки лояльности персонала по К. В. Харскому	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ заполняется сторонним наблюдателем (что снижает степень влияния на результат объекта наблюдения); ➤ простота алгоритма обработки результатов и их интерпретации; ➤ простота модификации листа оцениваемых признаков без снижения достоверности результата 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ представляется возможным только оценка уровня лояльности в целом (без возможности установления доминирующих психологических установок); ➤ степень динамичности лояльности во времени (высокая динамичность приводит к быстрому снижению актуальности результатов и возможности рационального воздействия на отдельные факторы лояльности); ➤ существенные затраты времени на оценку отдельных поведенческих признаков наблюдателем (с целью минимизации искажения результатов наблюдений в отдельные моменты времени)

Источник: Борискевич, А. И. Методы оценки лояльности персонала / А. И. Борискевич, Е. М. Карпенко // Беларусь - 2030: государство, бизнес, наука, образование: Материалы VI Международной научной конференции, Минск, 16 декабря 2019 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2019. – С. 292-294.

Организационная структура предприятия ООО «Снабсервис»



Лист наблюдения проявления лояльности К.В. Харского

Фамилия сотрудника _____

Фамилия оценивающего _____

Дата заполнения _____

Инструкция: наблюдая за своим подчиненным, оцените степень выраженности каждого из приведенных в таблице поведенческих признаков лояльности. Используйте следующую шкалу оценки:

- 1 — такое поведение никогда не наблюдалось;
- 2 — такое поведение никогда не наблюдалось, но думаю, что оно возможно;
- 3 — такое поведение иногда наблюдается;
- 4 — такое поведение характерно для него (не редкость);
- 5 — он всегда поступает только так.

Поведенческие признаки лояльности

№ п/п	Поведение, проявляющее лояльность по отношению к компании	Оценка от 1 до 5
1	Сотрудник работает с усердием и выкладывается на 100%.	3
2	Сотрудник хвастается перед своими друзьями компанией, в которой работает.	3
3	Сотрудник демонстрирует полную лояльность компании.	3
4	Сотрудник согласен выполнять любую работу, лишь бы остаться работать именно в этой компании.	4
5	Ценности сотрудника и организации совпадают. Он всегда явно поддерживает ценности компании.	3
6	Сотрудник гордится своей работой и постоянно демонстрирует это.	4
7	Сотрудник откажется от предложений об аналогичной работе от других работодателей при равных условиях.	3
8	Поведение сотрудника подтверждает, что он испытывает подъем и вдохновение от работы в компании.	4
9	Предложение от иного работодателя должно быть очень привлекательным, чтобы работник задумался о смене места работы.	4
10	Работник часто говорит, что очень рад, что устроился в эту компанию, хотя у него были другие предложения.	3

11	Работник демонстрирует намерение связать свою трудовую карьеру с этой компанией.	5
12	Работник всегда горячо одобряет политику компании относительно сотрудников.	3
13	Работник демонстрирует, что ему не безразлична судьба организации, делает предложения по улучшению работы, пресекает нарушения со стороны других работников.	3
14	Работник искренне говорит, что это лучшая компания, где ему довелось работать.	3
15	Работник искренне говорит о том, что удовлетворен своим решением работать в этой компании.	3
	Итого	

Обработка результатов: для подсчета показателя лояльности баллы суммируются. Предполагается, что, чем выше сумма баллов, тем выше уровень лояльности сотрудника. При необходимости можно посчитать средний балл уровня лояльности всего коллектива.

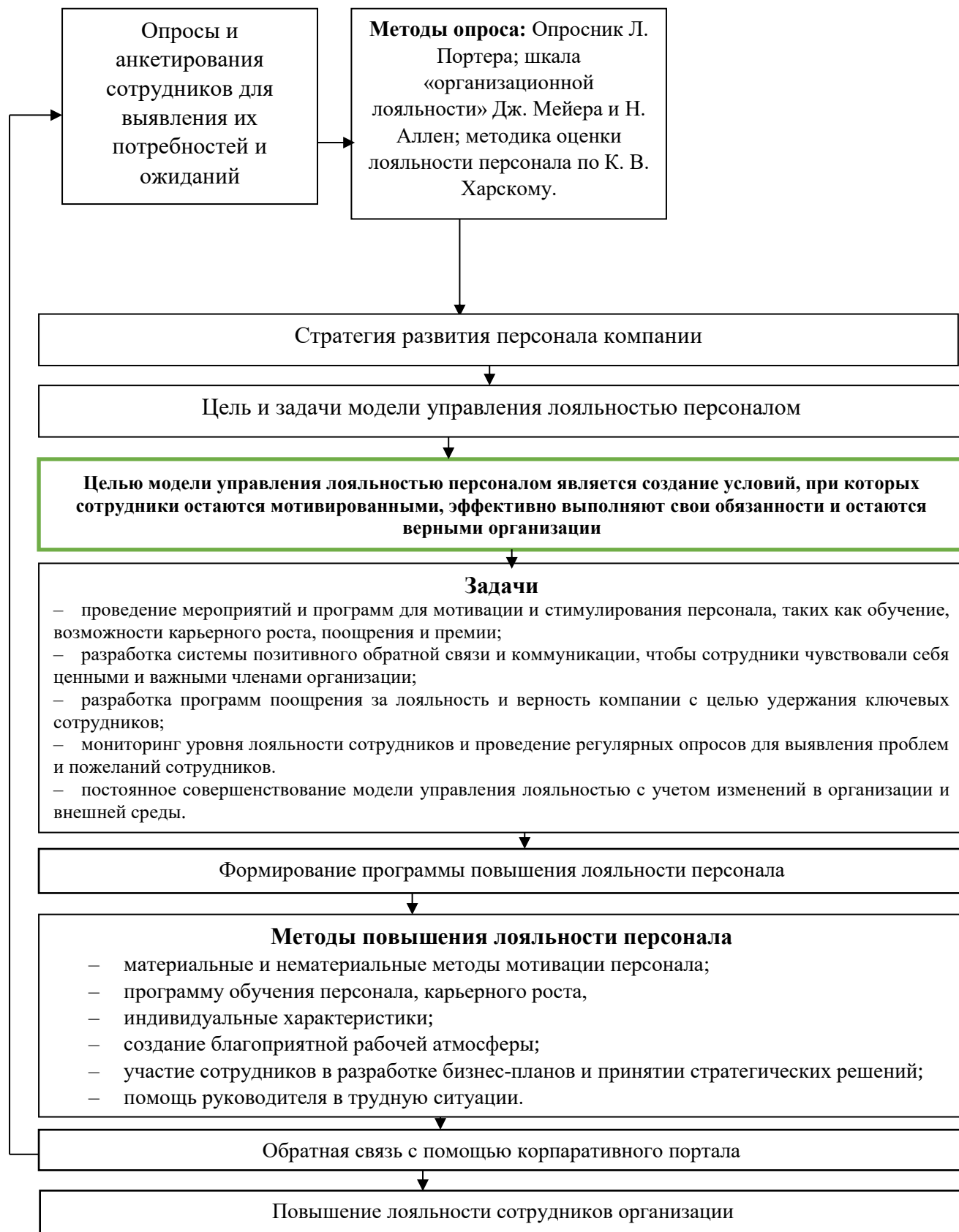
Вопросы глубинного интервью сотрудникам организации

1. Обмениваются ли другие сотрудники с Вами информацией по работе?
2. Вы можете рассчитывать на помощь руководителя, когда у Вас есть сложный вопрос?
3. Вы считаете, что зарплата отвечает Вашему вкладу в бизнес-компанию?
4. Устраивает ли Вас система поощрений в организации?
5. Вы видите возможности для развития в организации?
6. Имеется ли корпоративный портал?
7. Были ли случаи, когда вы чувствовали себя недооцененным?
8. Что, по вашему мнению, нужно изменить, чтобы улучшить вашу мотивацию персонала, повысить лояльность сотрудников организации?

Вопросы для глубинного интервью с начальником отдела персонала

1. Какие на ваш взгляд наиболее эффективные инструменты управления лояльностью персонала?
2. Все ли сотрудники компании задействованы в подготовке, проведении и участии в мероприятиях компании?
3. Какие инструменты повышения лояльности персонала используются в ООО «Снабцентр»:
4. Как влияет корпоративная культура на лояльность персонала?

Модель управления лояльностью персонала



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 43 наименований.
Рисунков 11, таблиц 1 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Ступина О. Г.