МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Корпоративный менеджмент»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему:

«Лояльность персонала как фактор стабилизации компании»

Магистрант 16ЗЭМм1 _____ Горбунова Елена Вячеславовна
(номер группы) (подпись, дата) (ФИО полностью)

Руководитель к.э.н., доцент
(должность)
ФГБОУ ВО «ПГУ» _____ Пащенко Т.Ю.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер ст. преподаватель
ФГБОУ ВО «ПГУ» _____ Шурупова Т.Я.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Рецензент д.э.н., доцент _____ Бондин И.А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)
ФГБОУ ВО «ПГАУ»
(наименование организации)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____

Заведующий кафедрой _____ Тактарова С. В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

*Работа защищена с отметкой*_____(протокол ГЭК от _____ № __)

Секретарь ГЭК _____ Дубина Г. И.
(подпись,дата)
(фамилия, инициалы)

Пенза 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление «Менеджмент»
Магистерская программа «Корпоративный менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и экономическая безопасность»
С.В. Тактарова

_____
« » _____

ЗАДАНИЕ

на магистерскую диссертацию магистранта

Горбуновой Елены Вячеславовны

Тема работы «Лояльность персонала как фактор стабилизации компании»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 1121/о от «09» ноября 2018 г.
2. Срок сдачи студентом законченной работы 31.01.2019 г.

3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативно-правовые акты, научная литература по теме исследования, труды отечественных и зарубежных авторов, опубликованные в специализированных периодических изданиях, материалы научных конференций.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов:
1) Теоретические основы системы формирования лояльности персонала как фактора стабилизации компании;
2) Общая характеристика деятельности предприятия ООО «Ардымспирт» и анализ лояльности персонала;
3) Разработка комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала на производственном предприятии для стабилизации компании.

5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 7-10 минут

6. Дата выдачи задания 19.11.2018 г.

Руководитель к.э.н., доцент Пащенко Т.Ю._____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись магистранта)

ВЫПОЛНЕНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

№ п/п	Наименование разделов	Срок исполнения		Подпись, дата
		начало	конец	
1	Выбор темы исследования	20.11.2018	24.11.2018	
2	Составление плана магистерской диссертации	25.11.2018	26.11.2018	
3	Выбор и изучение источников по теме исследования	27.11.2018	05.12.2018	
4	Подготовка первого раздела магистерской диссертации	06.12.2018	10.12.2018	
5	Анализ деятельности предприятия ООО «Ардымспирт» и проведение оценки лояльности персонала	11.12.2018	29.12.2018	
6	Выводы по результатам изучения теоретической части и анализа деятельности предприятия	30.12.2018	05.01.2019	
7	Разработка комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала на производственном предприятии	06.01.2019	19.01.2019	
8	Подготовка и написание заключения по теме исследования	20.01.2019	24.01.2019	
9	Составление доклада для защиты магистерской диссертации	25.01.2019	27.01.2019	
10	Создание презентации на защиту магистерской диссертации	28.01.2019	30.01.2019	

Руководитель
магистерской диссертации _____
(подпись)

РЕФЕРАТ

на магистерскую диссертацию Горбуновой Елены Вячеславовны
на тему «Лояльность персонала как фактор стабилизации компании»

Магистерская диссертация изложена на 85 страницах, содержит 18 рисунков, 8 таблиц, 67 источников, 3 приложения

Ключевые слова: СТАБИЛИЗАЦИЯ, ФАКТОРЫ СТАБИЛИЗАЦИИ, ЛОЯЛЬНОСТЬ, ПЕРСОНАЛ, ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА, УРОВЕНЬ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА, ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ.

Объект исследования – предприятие ООО «Ардымспирт».

Предмет исследования - система лояльности персонала на предприятии ООО «Ардымспирт».

Цель исследования – разработка комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт» для стабилизации компании.

Задачи исследования:

- исследовать понятие и основные факторы стабилизации компании;
- рассмотреть лояльность персонала в качестве фактора стабилизации;
- изучить методы оценки и измерения уровня лояльности персонала;
- описать основные виды деятельности предприятия ООО «Ардымспирт»;
- проанализировать кадровый состав ООО «Ардымспирт»;
- провести оценку уровня лояльности персонала на предприятии;
- предложить рекомендации по повышению лояльности персонала на производственном предприятии для стабилизации компании;
- разработать комплекс мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт»;
- рассмотреть социально-экономическую эффективность от внедрения предложенных рекомендаций.

Методы исследования - методы анализа, синтеза и обобщения данных на основе изучения материалов специализированной периодической печати, научной литературы, интернет-источников; статистический анализ; анализ первичной информации о деятельности предприятия; метод оценки лояльности персонала.

Полученные результаты и их новизна:

- при изучении понятия стабилизации компании лояльность персонала обоснована как фактор стабилизации;
- при проведении оценки уровня лояльности персонала ООО «Ардымспирт» методом опроса и измерения с помощью индекса чистой лояльности аргументирована роль лояльности персонала в стабилизации компании;
- разработан комплекс мероприятий по формированию лояльности персонала для стабилизации компании ООО «Ардымспирт».

Области применения и рекомендаций по использованию - возможность внедрения на предприятии ООО «Ардымспирт» комплекса разработанных мероприятий по формированию лояльности персонала с целью стабилизации компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ 10
1.1 Понятие и основные факторы стабилизации компании 10
1.2 Рассмотрение лояльности персонала как фактора стабилизации 18
1.3 Изучение методов оценки и измерения уровня лояльности персонала 26
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АРДЫМСПИРТ» И АНАЛИЗ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА 37
2.1 Описание основных видов деятельности предприятия ООО «Ардымспирт» 37
2.2 Анализ кадрового состава ООО «Ардымспирт» 45
2.3 Оценка уровня лояльности персонала на предприятии 52
3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ ДЛЯ СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ 58
3.1 Рекомендации по повышению лояльности персонала на производственном предприятии для стабилизации компании 58
3.2 Разработка комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт» 64
3.3 Социально-экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций 76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 83
ПРИЛОЖЕНИЯ 89

ВВЕДЕНИЕ

Растущий интерес к вопросу лояльности сотрудников к своей организации обусловлен тем, что персонал в настоящее время является самым ценным ресурсом любой трудовой организации. Неподдельное желание сотрудников организации качественно выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успешного функционирования предприятия. Для стабильного развития предприятия должен быть соблюден принцип равновесия: наличие у компании лояльных покупателей, лояльного персонала и приверженных инвесторов. Прямая связь между удовлетворением сотрудников компании, находящихся в контакте с потребителями, и удовлетворением самих покупателей, в совокупности приводит к финансовому успеху компании на рынке. Понимая экономическую эффективность влияния персонала на потребительскую лояльность и важность мотивации к работе персонала руководством, появляется необходимость создания максимально комфортных условий для работы сотрудников. [23, с.108-109]

Актуальность выбранной темы состоит в том, что показателем стабилизации компании является прибыльность организации, которая, в свою очередь, напрямую зависит от эффективности работы сотрудников. Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от их знаний, навыков и умений, но также от желания сотрудников работать на благо организации. [17, с. 8-9]

На многих современных предприятиях остро встает проблема текучести кадров, что негативно сказывается на деятельности предприятия в целом. Увольнение сотрудника-это всегда кризис на микроуровне для организации, а затраты на поиск, обучение нового кандидата существенно влияют на стабильность производственного процесса. Поэтому руководству необходимо грамотно управлять процессом удержания персонала, чему в большей степени способствует создание в организации политики лояльного персонала. [20, с. 19]

Совершенствуя систему управления персоналом, вкладывая в развитие способностей и профессионализма сотрудников, поощряя творческую инициативу и организаторскую активность персонала, создавая благоприятную атмосферу в коллективе, можно получить отдачу в виде повышения результатов всей компании. Именно поэтому формирование лояльности персонала в организации является необходимым условием для успешного функционирования предприятия и перехода на стадию стабилизации. [14, с. 10]

Первые упоминания о мотивации и стимулировании персонала, затрагивающие тему исследования, можно встретить в работах западных и американских исследователей XX века – А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Аргириса, Д. Мак-Грегора и других.

В условиях российской экономики процессы формирования системы управления персоналом упомянуты в работах П.В.Журавлева, А.П.Егоршина, В.А.Полякова и др. Исследования в области социально-психологических аспектов управления персоналом встречается в трудах Е.П.Ильина, С.Б.Каверина, В.А.Пугачева, В.А.Спивак и др.

Теоретические и методологические основы изучения лояльности персонала изложены в работах зарубежных авторов: М. Армстронга, Д. Дроуба, Ф.Рейхельда, Л. Терстоуна, Дж.Хескетта, Л. Шлезингера и др.

Изучение темы лояльности было представлено также в работах отечественных авторов: А.З. Аджба, А.И. Ефимовой, М.Б. Курбатовой, М.И. Магура, А.И. Примака, Н.Ю. Величко, Т.О. Соломанидиной, К.В. Харского, Е.А. Чудаковой, И.Г. Чумариной. [60]

Анализ отечественных и зарубежных источников показал, что руководители во многих современных организациях не уделяют процессу управления персоналом должного внимания, не задумываясь о прямой зависимости финансовой устойчивости компании от удовлетворенности и лояльности своего персонала. [40]

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт» для стабилизации компании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- исследовать понятие и основные факторы стабилизации компании;
- рассмотреть лояльность персонала в качестве фактора стабилизации;
- изучить методы оценки и измерения уровня лояльности персонала;
- описать основные виды деятельности предприятия ООО «Ардымспирт»;
- проанализировать кадровый состав ООО «Ардымспирт»;
- провести оценку уровня лояльности персонала на предприятии;
- предложить рекомендации по повышению лояльности персонала на производственном предприятии для стабилизации компании;
- разработать комплекс мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт»;
- рассмотреть социально-экономическую эффективность от внедрения предложенных рекомендаций.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является производственное предприятие ООО «Ардымспирт», расположенное по адресу: Пензенская область, Пензенский район, с. Старая Каменка, ул. Спиртзаводская, 31.

Предмет исследования – система лояльности персонала на предприятии ООО «Ардымспирт».

В процессе решения задач использовались методы анализа, синтеза и обобщения данных на основе изучения материалов специализированной периодической печати, научной литературы, интернет-источников; статистический анализ; анализ первичной информации о деятельности предприятия; метод экспертной оценки. [61]

В качестве информационной базы исследования были использованы материалы специализированных российских и зарубежных изданий по

рассматриваемой теме, результаты собственных исследований автора, а также материалы исследовательских работ, представленные в сети Интернет.

Научная новизна работы:

- при изучении понятия стабилизации компании лояльность персонала обоснована как фактор стабилизации;

- при проведении оценки уровня лояльности персонала ООО «Ардымспирт» методом опроса и измерения с помощью индекса чистой лояльности аргументирована роль лояльности персонала в стабилизации компании;

- разработан комплекс мероприятий по формированию лояльности персонала для стабилизации компании ООО «Ардымспирт».

По исследуемой теме у автора имеется публикация статьи в научном сборнике: «Актуальные проблемы современного менеджмента социально-экономических систем» (Приволжский Дом знаний, г. Пенза).

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности внедрения на предприятии ООО «Ардымспирт» разработанных рекомендаций и предложенных мероприятий по формированию лояльности персонала с целью стабилизации компании.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 67 источников и 3 приложения. Основные результаты исследования представлены на 85 страницах, содержат 18 рисунков, 8 таблиц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ

1.1 Понятие и основные факторы стабилизации компании

В настоящее время, на текущем этапе развития экономики, в сложившейся кризисной ситуации, только устойчивое и конкурентоспособное функционирование предприятий может обеспечить, как их собственную финансовую стабильность, так и всей страны в целом. [3, с. 18-29]

По данным энциклопедического словаря стабилизация (от лат. stabilis – устойчивый) — это увеличение прочности, приведение в постоянное устойчивое состояние или поддержание этого состояния, а также само состояние устойчивости, постоянства. [59]

Стабильность, в первую очередь, предполагает предотвращение спада экономической системы, закрепление на определенном уровне неких показателей и оздоровление деятельности в целом.

На уровне деятельности хозяйствующих субъектов стабилизация — это стадия, при которой компания занимает определенную нишу на рынке, а целью бизнеса является удержание позиций на том же уровне и сохранение достигнутого положения. [19, с. 86-92]

Характеристиками стабилизации являются:

- стабильность финансовых показателей;
- замедление темпов роста;
- стабильность численности персонала;
- формализация бизнес-процессов;
- открытие филиалов компании.

Целью многих компаний, вышедших на рынок с высоким темпом роста, является стремление прийти к стадии стабилизации. После принятия

управленческого решения о стабилизации хозяйственной деятельности компании, руководство должно собрать подробную информацию о состоянии дел на предприятии и выработать индивидуальный план действий. Данную операцию можно назвать внутренним аудитом хозяйственной деятельности предприятия. Проводить аудит можно как самостоятельно, так и с помощью специалистов, работающих по аутсорсингу. Второй вариант подходит для руководителей, не имеющих достаточных профессиональных навыков в сфере финансов. [5, с. 35-42]

Для проведения анализа хозяйственной деятельности необходимо собрать комиссию в составе, не превышающем 5 человек, чтобы избежать различия во мнениях. К исследованию каждого участка подключаются ещё 1–2 человека, не являющимися работниками данного структурного подразделения. Процесс стабилизации хозяйственной деятельности представлен на рисунке 1.1.

Рисунок 1.1 — Процесс стабилизации деятельности предприятия

Первым этапом процесса стабилизации хозяйственной деятельности компании является сбор и обработка информации из различных источников для принятия управленческих решений о дальнейшей работе предприятия.

Вторым этапом процесса стабилизации является анализ стабильности работы всех составных частей предприятия на основе собранной ранее информации. Результатом данного этапа становится получение характеристики финансового состояния предприятия.

Третий этап — определение цели управления стабильностью работы предприятия, а также выявление главных инструментов достижения цели. Достичь поставленных целей возможно с применением инструментов финансово-кредитной, ценовой, маркетинговой политики и т.д.

Следующим этапом стабилизации хозяйственной деятельности организации является планирование. Данный процесс представляет собой методику координации работы всех структурных подразделений предприятия. Планирование позволяет устанавливать, уточнять и решать задачи предприятия с учетом конкретных целей, а также определения средств, способов и сроков их реализации. Планирование деятельности всего предприятия дает возможность руководству понять вектор его движения, определить влияние процессов на результаты компании, а также дать информацию для перехода к следующему этапу. [18, с.245-249]

Пятый этап – прогнозирование нового уровня стабильности, к которому будет направлен вектор движения в результате исполнения планов на предыдущем этапе. Это наиболее важный и сложный этап процесса стабилизации, требующий высокого уровня профессионализма от финансового менеджера. Именно на данном этапе формируется бюджет организации, который наглядно показывает возможности предприятия по достижению намеченных целей.

По итогам данного этапа практически всегда требуется корректировка, которая является следующим этапом стабилизации деятельности. Суть этапа корректировки заключается в сближении желаемого состояния к реальным

возможностям компании. В результате этого этапа до всех ответственных лиц организации доводятся сведения об окончательном плане стабилизации хозяйственной деятельности предприятия. [34, с. 66-73]

И, последним этапом процесса стабилизации является контроль и анализ полученных результатов. Анализ проводится двумя способами:

1) путем сравнения поставленных целей с полученными в ходе осуществления процесса результатами;

2) путем проведения полной оценки стабильности деятельности предприятия (стало ли оно устойчивым по отношению к внешним и внутренним факторам).

На финансовую устойчивость предприятия, которая является основой процесса стабилизации, влияет огромное многообразие различных факторов. Среди них выделяют внутренние, которые напрямую зависят от управления деятельностью и организации работы самого предприятия, и внешние факторы, изменение которых совсем не подвластно усилиям руководства предприятия.

На рисунке 1.2 представлены факторы внешней среды, оказывающие непосредственное влияние на процессы, происходящие внутри предприятия.

Рисунок 1.2 — Факторы внешней среды

Из рисунка 2 видно, что факторы внешней среды разделяются по группам. [67]

1) Экономические факторы оказывают непосредственное влияние на эффективность деятельности фирмы. В свою очередь, экономические факторы делят на факторы состояния финансовой системы и факторы общеэкономического состояния.

К числу факторов состояния финансовой системы страны относят информационные процессы и связанные с ними инфляционные ожидания, ставка рефинансирования РФ, политика Центрального банка РФ, степень развития института кредитования и др.

Общеэкономические факторы характеризуются темпами экономического роста, инвестиционной привлекательностью товаропроизводителей на отечественном рынке, циклическими колебаниями экономики, состоянием платежного баланса страны.

2) Факторы, связанные с деятельностью компаний-конкурентов, производящих аналогичную или смежную продукцию. Данная группа факторов позволяет руководству предприятия сравнить организацию административно-хозяйственной деятельности в других компаниях, выявить особенности работы предприятия, оценить маркетинговую политику компании методом анализа конкурентов — бенчмаркинга.

3) Социально-демографические факторы связаны с формированием стиля жизни, работы, потребления. Данная группа факторов оказывает значительное влияние на деятельность экономических субъектов. Возникновение новых тенденций обусловливает создание нового типа потребления, то есть появляется потребность в других товарах и услугах, что в значительной степени влияет на деятельность организации. [30, с.194-196]

К их числу относятся такие факторы как демографическая ситуация, уровень безработицы, уровень доходов населения, платежеспособность населения, система ценностей, имеющая место в обществе и др.

4) Научно- технические факторы способствуют быстрому развитию отдельных отраслей или конкретных организаций. В то же время данная группа факторов может в значительной мере повлиять на разорение других

организаций. Это связано с неоднозначностью влияния научно-технических факторов. С одной стороны, применение новых технологий научных разработок в своей деятельности позволяет предприятию обеспечить конкурентоспособность продукции; выйти на новые рынки сбыта. С другой стороны, внедрение новых технологий, применение различных научных разработок зачастую приводит к отвлечению средств из текущего оборота на длительный срок. Это связано со значительной капиталоемкостью и долговременностью применения новых технологий. Результатом применения последних может быть как получение высокой прибыли, так и понесение значительных убытков в связи с их не окупаемостью. [38]

5) Международные факторы, к которым можно отнести интернационализацию мировой экономики, рост экономической мощи отдельных государств, становление международной финансовой системы, появление новых крупных рынков, изменение курса доллара и евро на мировом рынке.

6) Политико-правовые факторы находятся в непосредственной взаимосвязи с политической ситуацией в стране и с деятельностью государственных органов. Образуемые данной группой факторов законодательные границы регулируют действия экономических субъектов, путем ослабления или усиления государством рычагов своего воздействия.

К числу политико-правовых факторов относятся политическая стабильность как в целом в стране, так и в регионах, устойчивость правительства, расстановка политических сил, правовые основы хозяйствования, налогово-кредитная политика государства, таможенная политика, законодательные акты, обеспечивающие контроль за деятельностью хозяйствующих субъектов. [61]

7) Экологические и природно-климатические факторы, действия которых не подвластно воле предприятия.

Таким образом, следует сказать, что практически невозможно точно определить и количественно оценить всю группу внешних факторов, оказывающих влияние на финансовую устойчивость предприятия.

Внутренние факторы, влияющие на стабильное функционирование предприятия, представлены на рисунке 1.3.

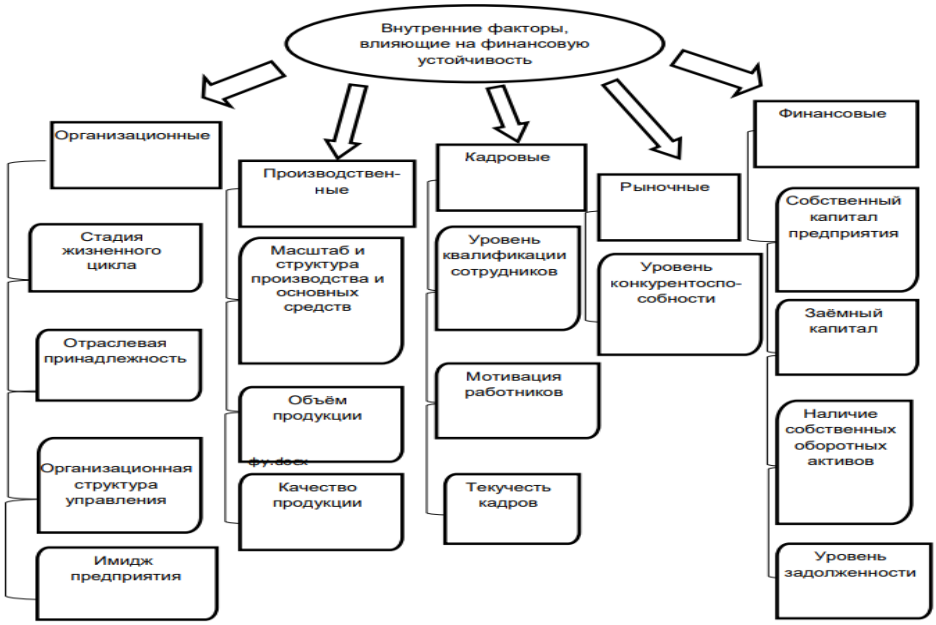


Рисунок 1.3 — Внутренние факторы, влияющие на стабильность компании

Итак, факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия, стоит разделить на организационные, производственные, кадровые, рыночные и финансовые. В качестве самых важных внутренних факторов стоит выделить финансовые и кадровые ресурсы предприятия. Данные факторы взаимосвязаны между собой, так как, взаимодействуя друг с другом, в случае изменения одних изменятся и другие.

Наличие у предприятия достаточного количества собственных средств, а именно, полученной прибыли, дает возможность уверенно чувствовать себя в конкурентной среде. При этом стоит делать так, чтобы больший процент прибыли направлялся на расширение производственной деятельности. Огромное влияние на финансовую устойчивость предприятия оказывает

заёмный капитал. Это свидетельствует, что благодаря заемным финансовым ресурсам предприятие повышает свои финансовые возможности, но здесь стоит отметить параллельно возникающий риск финансовых потерь. [35]

К кадровым факторам относятся квалификация сотрудников, мотивация и лояльность работников, а также текучесть кадров. Необходимо отметить, что чем ниже текучесть и выше квалификация и лояльность работников, тем устойчивее и стабильнее предприятие. Из опыта видно, что значительная часть неуспеха предприятия может быть связана именно с некомпетентностью, неопытностью или недостаточной квалификацией управляющего персонала, с их неумением учитывать изменение внутренней среды.

К практически не управляемым факторам стоит отнести рыночные, а именно конкурентоспособность предприятия на рынке. Ежедневно появляются новые предприятия, которые в дальнейшем могут снизить уровень конкурентоспособности данного субъекта хозяйствования. [60]

Успех или неудача предпринимательской деятельности во многом зависят от выбора структуры и состава выпускаемой продукции и оказываемых услуг, то есть производственных факторов. При этом важным является решение о том, какую продукцию производить, а также определить, как производить, т.е. по какой технологии и модели организации и управления действовать.

Таким образом, исходя из исследований, можно сказать, что внутренние факторы, имеющие прямое влияние на финансовую устойчивость предприятий, дают возможность регулировать деятельность предприятия.

Подводя итоги, можем определить, что финансовая устойчивость предприятия, являющаяся основой стабилизации – это такое состояние, при котором обеспечивается платежеспособность, конкурентоспособность и долгосрочная прогнозируемая перспектива развития предприятия. В результате проведенного исследования, были выявлены основные внешние и внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия (стабилизацию).

При управлении стабильностью предприятия особое внимание следует уделять внутренним факторам, так как они напрямую зависят от деятельности предприятия и мер, применяемых на предприятии с целью управления ими. Кроме этого, можно сказать, что именно внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия, формируют деятельность субъектов хозяйствования. [10, с.58-64]

1.2 Рассмотрение лояльности персонала как фактора стабилизации

Одним из факторов стабилизации хозяйственной деятельности предприятия является лояльность персонала. Основой или ядром любой современной организации являются люди, поскольку именно они обеспечивают эффективное использование всех видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Персонал определяют экономические показатели компании и, тем самым, образуют её конкурентоспособность. Вовлеченность персонала в бизнес-процессы компании, которые помогают преобразовать входящие ресурсы в готовый продукт на выходе, это и есть реализация главной функции бизнеса, которая приводит к достижению основной цели. Слаженная работа сотрудников способна привести организацию к совершенному состоянию, ее способности удовлетворять потребности не только своего персонала, но и предвидеть ожидания потребителей и других заинтересованных сторон. [4, с.26-35]

Для изучения лояльности персонала как одного из факторов стабилизации компании рассмотрим общее понятие лояльности.

Лояльность — это положительное отношение человека к конкретному объекту или субъекту. Многие специалисты отмечают, что основа лояльности – это желание быть полезным, преданное отношение, избегание того, что может навредить объекту лояльности. [27]

Лояльность бывает разных типов:

- потребительская, при которой клиенты привержены компании, производящей товары и предоставляющей услуги, признают высокое качество производимых товаров и оказываемых услуг, доверяют представителям этой компании;

- персонала, которая определяется как преданность организации.

Лояльные к компании работники готовы не просто переждать временные трудности компании и принять необходимые организационные перемены, но и лично способствовать скорейшему преодолению и разрешению возникших проблем. Такие работники дорожат своим рабочим местом именно в этой организации: они стремятся как можно лучше выполнить свою работу, а также побуждают к этому и своих коллег. Только лояльный персонал может использовать творческий подход для решения возникающих проблем, брать на себя личную и коллективную ответственность, а также прикладывать всевозможные усилия для достижения намеченных целей компании. Если же сотрудник лоялен к своему руководителю, что предполагает признание высокого уровня его компетентности, уважение, авторитет руководителя в глазах этого человека, он готов жертвовать своими интересами ради общего дела. [48]

Из вышеперечисленного следует, что лояльность является показателем отношения личности к чему-то определенному и конкретному.

Лояльность можно определить по следующим атрибутивным признакам:

1) разделение с объектом лояльности его основных ценностей и убеждений;

2) переживание за успех объекта лояльности;

3) честность и доброжелательное отношение к объекту;

4) желание предупредить опасность для объекта лояльности, предотвратить негативные риски;

5) готовность идти на определенные жертвы в пользу объекта лояльности при необходимости;

6) стремление наилучшим образом исполнять возложенные обязанности, функции, миссию компании;

7) чувство гордости за причастность к объекту лояльности. [55]

В западной литературе за понятием лояльность неразрывно следует термин «commitment», что означает приверженность. Там же выделяется три типа приверженности. (таблица 1.1)

Таблица 1.1 — Типы приверженности

№ п/п	Название типа	Краткое описание типа
1	Приверженность в силу долгосрочного сотрудничества	такой тип базируется на приобретенных в результате долгосрочного пребывания в организации преимуществах в виде положения старшинства.
2	Аффективная преданность	данный вид предполагает эмоциональную привязанность работника к организации и идентификацию с ее целями, иными словами позитивное отношение к организации. При таком типе приверженности сотрудники стремятся к взаимопомощи, проявляют инициативность, а также способность к генерации идей.
3	Нормативная преданность	этот тип определяется как осознание сотрудником того, что он независимо от внешних и внутренних факторов должен продолжать работать в компании, считая это своим долгом.

Оптимальным вариантом приверженности является сочетание всех вышеперечисленных видов, когда сотрудник испытывает неподдельное желание работать в организации в сочетании с потребностью оставаться в ней как можно дольше, подкрепляя это чувством долга. [14, с.89-90]

Из этого можно вывести следующее определение «лояльного персонала». Лояльный персонал – это преданные своему делу и компании сотрудники, которые осознают, что рост их личности как профессионала в данной сфере, способствует также росту и процветанию компании; это люди, интересы которых непосредственно совпадают с целями компании; это исполнители, которые не просто выполняют свои обязанности, а желают проявить творческий подход к решению задач, поступающих от руководства; это

персонал, который обеспечивает финансовый успех и стабильное развитие компании.

В настоящее время для эффективной деятельности предприятия организации необходимо не просто подобрать квалифицированный персонал, но и сделать его лояльным по отношению к компании. Наиболее важными условиями для формирования лояльности персонала являются: [64]

1) Оплата за проделанную работу. Материальное вознаграждение должно быть пропорциональным вложенным усилиям сотрудников, а пропорции должны быть равны для работников одного уровня.

2) Реализация личных целей сотрудника благодаря работе в компании. Как показывает статистика, человек проводит на работе около трети своей взрослой активной жизни. Именно поэтому для сотрудника важно чувствовать себя необходимым и значимым для компании, находиться на пути личного роста и реализации своих и организационных целей.

3) Соблюдение оговоренных условий трудового договора. При принятии решения о поступлении на работу в данную компанию, в первую очередь, будущий работник обращает внимание на условия контракта. Для сотрудника на данном этапе важно, чтобы реальность не расходилась с тем, что проговаривалось до поступления на работу. Многие изменения контракта воспринимаются людьми, как несправедливые, особенно если они принимаются в одностороннем порядке.

4) Комфортное рабочее место. В современном мире люди осознают, что приятно быть не только богатым, но и здоровым при этом. Теперь для сотрудников становятся важным такие показатели, как уровень шума и излучения, освещенность рабочего места, чистота воздуха и т.д. Также сюда относится благоприятная атмосфера в коллективе, которая характеризуется не только организационной культурой компании, общностью цели и миссии организации, но и уважением между коллегами, взаимной поддержкой и сплоченностью.

5) Отношения с руководством. Данное условие является одним из важнейших факторов в появлении лояльности. Ключевыми моментами в данном случае выступают известность критериев и справедливость оценки труда, равное отношение руководителя ко всем сотрудникам (отсутствие любимчиков), соблюдение самим руководителем внутренних правил компании, последовательность в достижении цели, ясность при постановке задач, конструктивная критика, способность выразить благодарность и многое другое.[44]

Если многие из названных условий выполняются, то персонал в большей части становится лояльным по отношению к своей организации.

Опыт многих всемирно известных компаний показывает, что максимально полное использование человеческих ресурсов организации является одним из важнейших конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию достигать лидирующего положения на рынке. Такие компании добились выдающихся экономических результатов в частности за счёт повышения вовлеченности персонала в решение проблем организации. Они рассматривают персонал как главный источник достижений компании. Лояльность (преданность, приверженность) персонала, принятие сотрудниками целей и ценностей организации, готовность напряженно трудиться для их реализации, считаются важнейшими условиями для максимальной отдачи не только человеческих ресурсов, но и всех других ресурсов организации, поскольку именно от людей зависит, как используются финансы, технические средства и т.д. [46]

Стоит отметить, что многие компании добились успеха не только благодаря развитию лояльности и приверженности своих сотрудников, но и благодаря грамотному построению бизнес-процессов, правильно разработанной маркетинговой стратегии, эффективному использованию технических, информационных и иных ресурсов организации. Лояльность сотрудников как процесс не нужно идеализировать, но она должна занимать важное место в управлении персоналом и кадровой работе. [37]

Часто понятие лояльности персонала отождествляют с понятием благонадежности, что является не совсем правильным, поэтому стоит отметить их различия.

Благонадежность сотрудника – это соблюдение правовых и моральных норм, принятых в компании, или стремление соблюдать их. Многие специалисты трактуют благонадежность персонала как законопослушность. Исходя из определения, благонадежность выступает как индивидуальная характеристика и особенность личности. [26, с.13-15]

Но не всегда законопослушного сотрудника (благонадежного) можно назвать лояльным. В таблице 1.2 представлено различное сочетание лояльности и благонадежности, применительно к отдельным людям и в отношении различных объектов.

Таблица 1.2 — Сочетание лояльности и благонадежности

	Лоялен	Не лоялен
Благонадежен	работник стремится честно выполнять все нормы и предписания и с большим уважением относится к руководству	в целом очень законопослушный сотрудник может быть крайне нелоялен к компании, осознав несправедливое отношение к себе со стороны руководства
Не благонадежен	человек, имеющий склонность к воровству, мошенничеству, но по определенным причинам признающий авторитет и компетентность руководства компании	самое опасное сочетание, когда склонность к нарушению норм усиливается негативным отношением к компании, ее руководству

Различие рассматриваемых понятий состоит в том, что благонадежность — это характеристика конкретного человека, безотносительная к какому-либо объекту, а лояльность, напротив, имеет определенный объект направленности.

Вместе с тем данные понятия тесно связаны: лояльность сотрудника является одним из факторов, обеспечивающих его благонадежность данной компании, т. е. желание работника соблюдать технологические нормы и правовые предписания, отстаивать и защищать интересы компании. (рисунок 1.4)

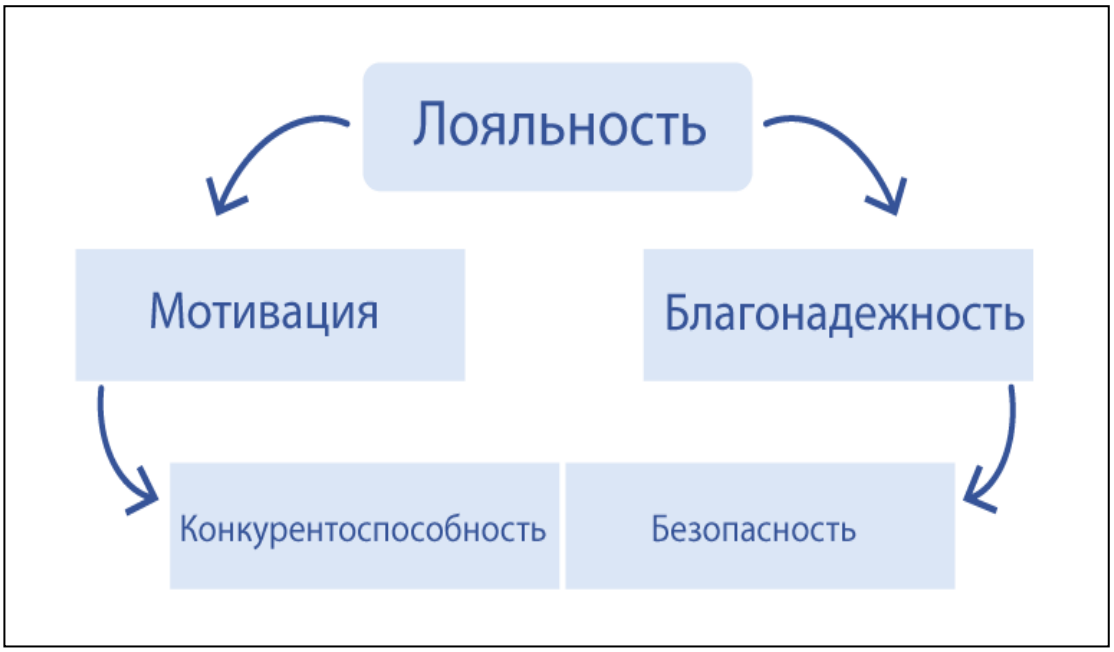


Рисунок 1.4 — Взаимосвязь лояльности

Как считают многие специалисты по управлению персоналом, создание лояльности у сотрудников — это лучшее вложение средств, способное быстро и значительно повысить эффективность компании, что повлечет за собой устойчивые позиции в плане конкурентоспособности и безопасности компании.

Только от лояльных работников можно ожидать поиска ответов и способов решения поставленных задач, а также реализации конкурентных преимуществ предприятия. М.И. Магура и М.Б. Курбатова отмечают, что наблюдательность и изобретательность работников, заинтересованных в успехе своего предприятия, позволяют им находить новые средства получения преимуществ перед конкурентами в борьбе за потребителя. И, наоборот, если работник недоволен условиями работы и своими профессиональными перспективами, не доверяет руководству, стремится найти другое место работы, от него трудно ожидать внимания к клиентам, активной работы по удовлетворению потребностей потребителей. Только сотрудники, преданные своей компании и приверженные её целям, готовы без остатка отдавать все свои силы, по максимуму использовать свои профессиональные навыки и умения для достижения общей победы. И, напротив, вялость, равнодушие к

проблемам и целям организации, пассивность персонала – это характерные черты компаний-аутсайдеров. [16, с.285-294]

Также лояльность является важным условием безопасности фирмы, оказывающим существенное влияние на благонадёжность сотрудников. Например, не могут быть не лояльными к фирме и в частности к руководству секретарь, сотрудники службы безопасности предприятия, руководители всех уровней управления. [28]

Как же влияет лояльность персонала на такой показатель как стабилизация компании? В общем виде стабилизация - это приведение социально-экономической системы в состояние устойчивости и постоянства. И в данном случае лояльность нужно рассматривать как необходимое условие или основу формирования финансовой устойчивости. В той компании, где сформирована лояльность и приверженность сотрудников, мотивация будет сильнее, особенно если рассматривать эффективность работы предприятия в долгосрочной перспективе. «Есть основания утверждать, что сильная приверженность работе, вероятно, приведет к добросовестности и усердию при ее выполнении, регулярному посещению, символическому контролю и серьезным усилиям. Преданность организации, определенно, связана с намерением оставаться в ней…». [7, с. 34-39]

Для повышения лояльности персонала необходимо построить систему эффективного материального и нематериального стимулирования с одновременным развитием обратной связи. Основой ее построения являются взаимовыгодные отношения сотрудников и руководства компании, способствующие достижению общих целей. Чтобы повысить лояльность необходимо подбирать способы и средства, дающие возможность реализовать профессиональную мотивацию сотрудников, повысить удовлетворенность различными аспектами работы в организации. Для формирования системы лояльности нужно изучить методы и способы оценки уровня лояльности персонала. [50]

1.3 Изучение методов оценки и измерения уровня лояльности персонала

В процессе изучения лояльности персонала компании, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности. Идею разделения лояльности на отдельные уровни предложил Константин Викторович Харский. [26] Дополнив описанные им уровни лояльности, можно построить наглядную шкалу, представляющую их соотношение. (рисунок 1.5)

Рисунок 1.5 — Уровни лояльности

На шкале имеется нулевая отметка — «нулевая лояльность» сотрудников, обозначающая непредсказуемость отношения к компании, Повышение или снижение лояльности таких сотрудников существенно зависит от влияния коллег, с которыми им предстоит работать в начале деятельности в данной компании. [54]

Выше нулевой отметки на шкале отмечены уровни лояльности, а ниже — нелояльности. В таблице 1.3. представлено описание каждого уровня лояльности.

Таблица 1.3 – Описание уровней лояльности персонала

№ п/п	Уровни лояльности	Описание
1	Демонстративная нелояльность	Данный уровень часто называют открытой нелояльностью. Признаками являются пренебрежение к ценностям объекта лояльности, ложь, преимущество личных интересов перед интересами компании, нарушение достигнутых договоренностей и т.д.
2	Скрытая нелояльность	Данный уровень также называют скрытой нелояльностью. Такие сотрудники напрямую никогда не спорят с руководством, не критикуют их решений, но постоянно настраивают против компании других сотрудников, сторонних людей, не знакомых с компанией. После общения с нелояльным персоналом человек меняет позитивное отношение к компании на негативное.
3	Нулевая лояльность	Данный уровень лояльности можно охарактеризовать быстрой сменой позиций работников. Если сотрудник попал под влияние человека с низким уровнем лояльности, то работник с нулевым уровнем лояльности может мгновенно перейти в его группу. Если же сотрудник с нулевой лояльностью контактирует с людьми, имеющими уровень лояльности выше его, то и он в дальнейшем может проявить признаки более высокого уровня лояльности.
4	Лояльность на уровне внешних атрибутов	Данный уровень лояльности предполагает наличие внешних атрибутов, таких как фирменная символика, форменная одежда. Он считается начальным уровнем лояльности персонала. Пока сотрудника окружает внешняя атрибутика, он не может проявлять признаки нелояльности.
5	Лояльность на уровне поступков и поведения	Данный уровень лояльности отмечается наличием в компании определенных ритуалов, традиций и обычаев, которые разделяют сотрудники. При таком уровне лояльности можно отметить дисциплинированность персонала. Сотрудники стремятся к повышению профессиональных навыков и умений.
6	Лояльность на уровне убеждений	Данный уровень лояльности считается одним из наиболее эффективных, при котором персонал даже в трудные времена не покинет компанию, а будет максимально отдавать свои силы и способности для решения поставленных перед ними задач. Сотрудники точно знают о правильности решений руководства, доверяют информации, исходящей от него. Персонал чувствует свою сопричастность организации, стремится выполнять всё точно и качественно, а также не приемлет негативного поведения и нарушения правил со стороны других коллег. На данном уровне сотрудники проявляют творческий подход к разработке предложений по усовершенствованию деятельности организации.
7	Лояльность на уровне идентичности	Данный уровень считается максимальным проявлением лояльности, когда сотрудники верны и преданы компании. Персонал полностью отождествляет себя с компанией, связывая с ней всю свою жизнь. Трудовые усилия при таком уровне не зависят от материального вознаграждения, а предпринимаются по собственному желанию. Такие сотрудники являются наиболее мотивированными и не подвержены негативным влияниям со стороны.

Как же измеряется уровень лояльности персонала в компании? Измерение уровня лояльности является непростой задачей, так как лояльность невозможно представить в виде количественной характеристики, скорее она будет качественным показателем такого элемента социально-экономической системы как персонал. Основным инструментом для получения информации о лояльности персонала является проведение комплексного исследования с использованием анкетирования, фокус-групп и интервью с топ-менеджерами. Помимо этого, сбор данных для оценки лояльности должен быть открытым, прозрачным, цель опроса должна быть четкой и понятной для респондентов. По результатам исследования уровня лояльности персонала можно прогнозировать поведение людей, управлять текучестью кадров, выстраивать долгосрочные трудовые отношения. [57]

Определить уровень лояльности конкретного сотрудника и коллектива можно посредством такого метода исследования как наблюдение. В течение продолжительного времени (не менее одного месяца) за сотрудниками наблюдают со стороны, проверяют различными способами, предлагая ему решить затруднительные задачи, создавая нестандартные ситуации. В заключение исследования путем наблюдения составляется подробный отчет, где указываются основные характеристики сотрудника, его отношение к работе, отношения с коллегами, как он поступал в обычных штатных и нестандартных ситуациях. Данный метод носит весьма субъективный характер, так как результаты исследования полностью зависят от наблюдаемого за объектами исследования. Также данный метод имеет недостаток во временном ограничении. Если за каждым сотрудником наблюдать в течение месяца, чтобы определить уровень лояльности всего персонала, потребуется либо несколько лет, либо большая команда наблюдающих. Скорее такой метод подходит для измерения уровня лояльности руководителей подразделений, так как от них в большей степени зависит слаженная работа сотрудников подразделений, что в совокупности отражается на деятельности всего предприятия. Метод экспертного наблюдения похож на стандартное наблюдение за сотрудниками.

Отличие составляет лишь то, что за персоналом наблюдает группа лиц. Это делается для снижения такого фактора, как субъективная оценка. Плюс ко всему экспертная группа может наблюдать за целыми подразделениями, что сокращает время проведения оценки персонала. [33]

Также методом определения уровня лояльности является анкетирование, оно может быть открытым и закрытым (анонимным). Всем сотрудникам раздается анкета с заранее подготовленными вопросами, на которые предстоит ответить каждому. Минус открытого анкетирования в том, что не каждый сотрудник сможет честно признаться в том, что ему не нравится. Причиной этому могут быть страхи быть непонятыми, что в результате приведет к потере работы. Поэтому лучше проводить анонимный опрос путем раздачи каждому работнику анкет с вопросами, напрямую касающимися его трудовой деятельности. Персонал охотно ответит на все интересующие вопросы, ожидая или немедленного устранения недостатков или введения новых принципов работы подразделения или предприятия в целом. Такой метод хорошо подходит для первичной оценки уровня лояльности персонала по вышеуказанной причине - открытости и расположенности персонала. Если руководство увидит негативные моменты в работе своих подчиненных и предпримет попытки к скорейшему изменению ситуации в лучшую сторону, лояльность персонала увеличится в разы. Но возможна и обратная реакция руководства, которая может только ухудшить существующее состояние дел и проявится в нежелании что-либо менять. Тогда сотрудники могут задуматься о бессмысленности проведения оценки, и в последующие разы не будут вкладываться в оценочное описание своей трудовой деятельности. [66]

На рисунке 1.6 представлены факторы, которые влияют на лояльность персонала компании. К ним относятся:

- удовлетворенность оплатой труда;
- удовлетворенность руководством;
- удовлетворенность условиями работы;
- удовлетворенность интенсивностью работы;

- удовлетворенность содержанием и результатом работы;
- удовлетворенность карьерой и развитием личности;
- удовлетворенность окружением.

Рисунок 1.6 — Факторы удовлетворенности персонала

Согласно двухфакторной теории мотивации, изложенной в книге психолога Фредерика Герцберга «Мотивация к работе», существует четыре возможные комбинации удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудников: [56]

1. Высокий уровень преодоления неудовлетворенности и высокий уровень удовлетворенности. Это идеальная ситуация, при которой сотрудники мотивированы и практически не имеют жалоб на условия работы в компании.

2. Высокий уровень преодоления неудовлетворенности и низкий уровень удовлетворенности. Ситуация, при которой у сотрудников мало жалоб на условия работы в компании, но нет мотивации на эффективное выполнение трудовых обязанностей. Работа рассматривается сотрудниками как способ получения заработной платы.

3. Низкий уровень преодоления неудовлетворенности и высокий уровень удовлетворенности. Ситуация, при которой работа для сотрудников

увлекательна и сложна, но заработная плата и условия работы не соответствуют их ожиданиям.

4. Низкий уровень преодоления неудовлетворенности и низкий уровень удовлетворенности. Это наихудшая ситуация, при которой сотрудники компании не мотивированы и не довольны условиями работы.

Для оценки и измерения уровня лояльности персонала рассмотрим метрики, с помощью которых проводятся расчеты.

1. Показатели удовлетворенности сотрудника.

Удовлетворенность персонала обычно измеряется с помощью опросов по 5-балльной шкале от «крайне неудовлетворен» до «совершенно удовлетворен». Общую удовлетворенность персонала можно рассчитать как среднее арифметическое от сумы баллов, представленных в ответах сотрудников.

Второй важный показатель, связанный с удовлетворением, это «Индекс чистой лояльности сотрудников» (Employee Net Promoter Score или индекс eNPS). Индекс рассчитывается как процент опрошенных сотрудников, сообщивших, что хотели бы рекомендовать работу в компании другим людям за вычетом процента опрошенных сотрудников, сообщивших о нежелании рекомендовать компанию кому-либо. За основу расчета индекса eNPS был взят индекс потребительской лояльности, который впервые был предложен Фредериком Райхельдом в статье «The One Number You Need to Grow» (в переводе с английского «Единственный показатель, который нужно увеличивать») в журнале «Harvard Business Review» в декабре 2003 года. [22]

Данная метрика является одним из мощных маркетинговых инструментов для оценки лояльности персонала к фирме. Когда сотрудник удовлетворен своей работой в компании, он автоматически становится распространителем информации о компании и может рекомендовать её друзьям, родственникам и другим людям. В силу изменений, происходящих внутри системы, данный показатель необходимо регулярно отслеживать так же, как компания следит за своей финансовой деятельностью.

Показатель eNPS рассчитывается на основе ответов по 10-балльной шкале на вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?». Оценка «0 баллов» означает «крайне не рекомендую», соответственно «10 баллов» — «рекомендую всем». [53]

По результатам опроса сотрудников можно разделить на три группы:

1) «промоутеры» (9-10 баллов) — лояльные сотрудники, сторонники компании, обычно действующие в интересах компании, а также рекомендующие работу своим родственникам, друзьям и знакомым;

2) «пассивные» (7-8 баллов) — удовлетворенные сотрудники, нейтральные работники, которые в дальнейшем могут стать, как промоутерами, так и противниками. Редко рекомендуют компанию и, если другими работодателями будут предлагаться более выгодные условия, с большей долей вероятности уйдут в другую организацию;

3) «детракторы» (0-6 баллов) — неудовлетворенные сотрудники, не являющиеся сторонниками компании. Для уменьшения процента таких сотрудников, необходимо выяснять причину их разочарования и искать пути решения сложившихся проблем.

Цель анализа eNPS заключается не только в исследовании отношения к компании, но и в том, чтобы, поделив сотрудников компании на категории, в итоге спрогнозировать устойчивое количественно измеримое поведение разных групп.

Компании способны вычислить индекс чистой лояльности сотрудников как в целом по компании, так и по ее филиалам, отделам в зависимости от цели исследования. Увеличение числа промоутеров и сокращение числа детракторов со временем должно помочь компании выйти на стадию стабилизации.

Но высокий показатель Индекса лояльности персонала сам по себе не является гарантией успеха. Данный показатель измеряет качество отношений компании с имеющимися сотрудниками, а качественные отношения с сотрудниками – это, конечно необходимое, но недостаточное условие финансовой устойчивости компании. [53]

2. Показатели текучести персонала.

Текучестью кадров называют показатель, способный отразить, как долго сотрудники остаются с компанией, и как часто компании приходится заменять их по какой-либо причине. Данный показатель является очень важным, так как частая смена сотрудников оборачивается для компании высокими затратами, особенно для низкооплачиваемых рабочих мест, которые имеют самые высокие показатели текучести. Замена сотрудника в большинстве случаев требует не только вложений на поиск следующего кандидата на должность, но и, в конечном итоге, затраты на последующее обучение нового сотрудника. Уход даже одного сотрудника ведет к сбоям в работе компании в целом. [52]

Коэффициент текучести рассчитывает количество сотрудников, покинувших компанию за определенный промежуток времени, и выражается в процентах от общего числа сотрудников: (формула 1)

$$КТ = NELDY/ ((NEBY + NEEY)/2) * 100\%, (1)$$

где NELDY – количество сотрудников, уволившихся в течение года;

NEBY – количество сотрудников на начало года;

NEEY – количество сотрудников на конец года.

Измерение коэффициента текучести персонала можно производить ежемесячно, ежеквартально или ежегодно в зависимости от сложившейся ситуации в компании и целей ее измерения. Уровень коэффициента текучести персонала индивидуален для каждой компании и зависит от сферы деятельности компании, от обстановки внутри предприятия и условий работы на каждом подразделении.

Например, допустимый уровень текучести для управленцев высшего уровня равен 0-2%, для управленцев среднего звена нормой является интервал 8-10%. Уровень текучести линейного персонала не должен превышать 20%, а для квалифицированных производственных рабочих нормой считается предел от 20 до 30%, для неквалифицированной рабочей силы – 30-50%. [58]

При этом коэффициент текучести кадров не всегда является достоверным, по причине того, что сотрудники, недавно принятые на работу,

более склонны к уходу из компании, чем сотрудники, проработавшие не один год на предприятии. В связи с этим, повышенный уровень текучести кадров при условиях массового приема на работу сотрудников, еще не говорит о возрастающей неудовлетворенности работников компании условиями труда.

Для исследования причин желания и нежелания сотрудников работать в компании используют модель «Join, Stay, Leave», которая помогает определить:

– почему в компанию приходят сотрудники;

– почему в компании остаются сотрудники;

– почему сотрудники уходят из компании.

1. Почему сотрудники приходят?

Чаще всего именно привлекательность вакантной должности побуждает в сотрудниках желание работать в компании. Тем не менее, наем кандидатов на вакантную должность – это только половина проблемы, а удержание сотрудников – другая. Понимание ожиданий сотрудников (что конкретно они ищут в работе) и убеждение, что ожидания верны, являются важными факторами, которые необходимо учитывать в процессе найма. Удержать высокопроизводительных сотрудников получится с большей вероятностью, когда им будут предоставлены реалистичные перспективы работы в компании.

Организации, которые пытаются определить наиболее привлекательные факторы удовлетворенности, побуждающие кандидатов прийти в компанию, позволит ей найти эффективные способы удержания сотрудников и повысить уровень их лояльности. Это поможет компании должным образом соответствовать ожиданиям сотрудников и преподносить информацию в таком виде, чтобы у сотрудников и самой компании в дальнейшем не было разрыва между «ожиданием» и «реальностью». [45]

2. Почему сотрудники остаются?

Понимание того, почему сотрудники остаются в организации, так же важно, как и понимание того, почему сотрудники покидают компанию. Сотрудники, которые принимают активное участие в профессиональной и

общественной жизни компании, а также в нахождении оптимальных вариантов решения текущих проблем, таким образом, развивают внутренние коллективные связи и отношения. Чем больше сотрудники вовлечены в работу коллектива и компании, тем больше шанса, что сотрудники останутся работать в организации и в трудные экономические времена, а не отправятся на поиски работы в другом месте.

Компания может выяснить, почему сотрудники остаются, проводя устные и письменные опросы персонала, топ-исполнителей, что позволит изучить рабочую среду компании и ее влияние на производительность труда.

3. Почему сотрудники уходят?

Понимание причин ухода сотрудников из компании, позволяет ей лучше обслуживать свои трудовые ресурсы, и, как следствие, влиять на принятие стратегических решений в будущем.

Зачастую причинами ухода сотрудников является низкая удовлетворенность персонала и отсутствие приверженности к компании. Наиболее распространенными причинами, по которым уходят сотрудники, являются факторы неудовлетворенности оплатой труда, условиями работы и уровнем развития персонала. Эти распространенные ответы на увольнение часто указывают на гораздо более глубокую проблему, которую работодатели должны исследовать постоянно. Задавая соответствующие и верные вопросы, работодатели смогут получить более точные и количественные данные, что поможет выйти на новый уровень взаимоотношений со своими работниками, готовым разделить и решить проблемы компании.

Диагностика удержания персонала позволяет определить затраты на уход сотрудника, а также помогает выявить факторы, влияющие на лояльность, производительность и участие сотрудников в деятельности организации. [36]

Оценив однажды уровень лояльности, руководству компании следует учитывать, что показатель лояльности сотрудников динамичен и может существенно изменяться с течением времени. Стремительное желание сотрудников организации качественно выполнять свою работу, быть

предприимчивыми и инициативными в решении ряда вопросов, предлагать новые идеи, работать на благо организации в одну минуту может смениться на безответственное отношение к своим обязанностям по причине разногласий с коллегами и руководителем подразделения. Поэтому проводить оценку и измерение уровня лояльности персонала нужно в течение определенного периода, который каждая компания устанавливает индивидуально: ежемесячно, ежеквартально, раз в год и т.д. [66]

В заключение отметим, что для перехода компании на стадию стабилизации руководителям необходимо отслеживать динамику изменения уровня лояльности своих сотрудников путем проведения оценки лояльности, а также проводить периодические мероприятия по повышению лояльности персонала, от которого в значительной степени зависит финансовая устойчивость.

2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АРДЫМСПИРТ» И АНАЛИЗ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

2.1 Описание основных видов деятельности предприятия ООО «Ардымспирт»

ООО «Ардымспирт», основанное в 1911 году, и в настоящее время является одним из динамично развивающихся предприятий Пензенской области. Предприятие расположено в Пензенском районе по адресу: с. Старая Каменка, ул. Спиртзаводская, 31. (рисунок 2.1)

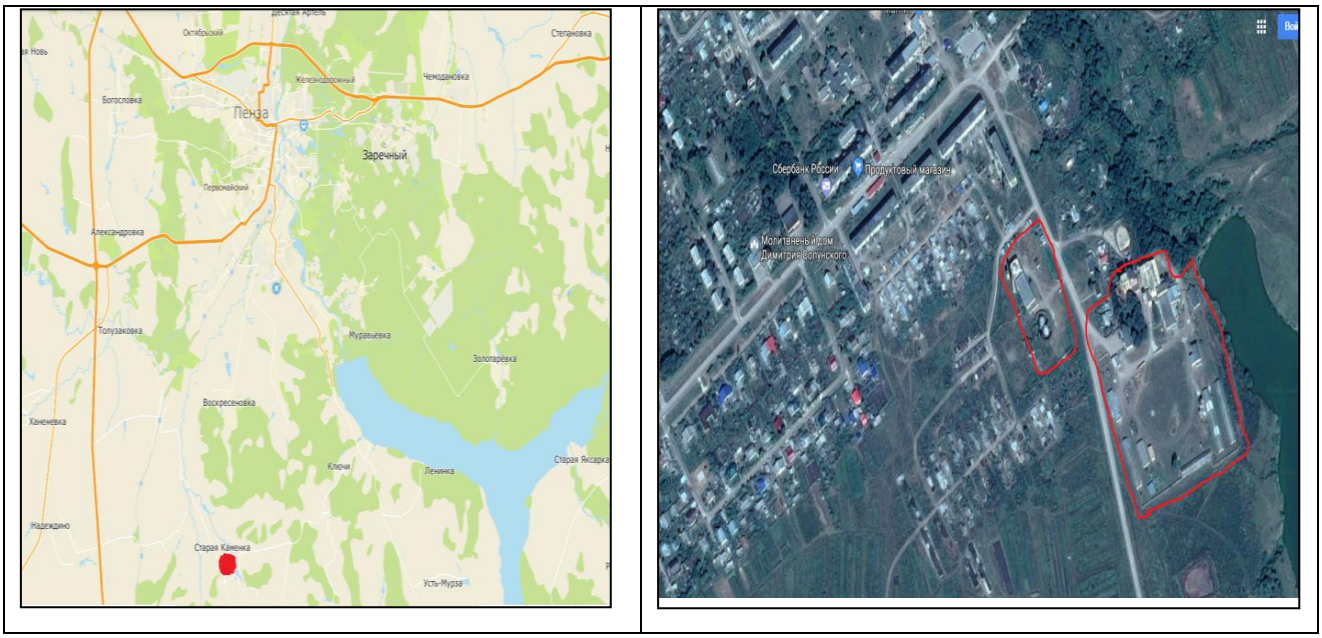


Рисунок 2.1 — Месторасположение предприятия ООО «Ардымспирт»

Основным видом деятельности предприятия является производство спирта этилового ректификованного из пищевого сырья, на рисунке 2.2 представлено здание производственного корпуса. ООО «Ардымспирт» осуществляет выпуск продукции на основании лицензии на производство, хранение и поставки произведенного этилового спирта (ректификованного из

пищевого сырья), в том числе головной фракции этилового спирта, выданной Федеральной службой по регулированию алкогольного рынка. [1]

Рисунок 2.2 — Производственный корпус ООО «Ардымспирт»

Если рассматривать полный перечень продуктового портфеля на предприятии ООО «Ардымспирт», то он будет включать следующие позиции:

1) спирт этиловый ректификованный из пищевого сырья:

- «Высшая очистка»;
- «Экстра»;
- «Люкс»;
- «Альфа»;

2) головная фракция этилового спирта;

3) сухая кормовая барда;

4) комбикорм полнорационный для крупного рогатого скота.

Производство продукции, главным образом, сосредоточено на выпуске пищевого спирта сорта «Люкс». Высокое качество производимого спирта подтверждается спросом на него крупнейших российских производителей водки и ликеро-водочных изделий. Спирт этиловый ректификованный из

пищевого сырья марки «Люкс» был награжден золотой медалью на дегустационном конкурсе по алкогольной продукции на Международной ярмарке «ПРОДЭКСПО» в 2010 году.

Спирт «Альфа» - лучший на сегодня спирт, который отличается от других спиртов тем, что в соответствии с ГОСТ 5962-2013 «Спирт этиловый ректификованный из пищевого сырья. Технические условия» может изготавливаться только из зерновых культур, в отличие от других сортов спирта. Кроме того, спирт «Альфа» отличается повышенными требованиями к наличию в нем метанола: допустимое его содержание – не более 0,003% в пересчете на безводный спирт. Это на порядок ниже, чем в спирте «Экстра» и «Люкс». [2]

Сейчас ООО «Ардымспирт» вышло на уровень полной переработки послеспиртовой барды с получением нового высокобелкового продукта – сухой барды. Сухая барда соответствует стандарту качества ГОСТ 31809-2012 «Барда кормовая. Технические условия». Технологический процесс получения продукта заключается в концентрации зерновой барды, высушивании полученного концентрата и гранулировании последнего. Сухая барда хранится до 6 месяцев и используется для изготовления комбикормов, что является ценным белковым кормом для животных.

На предприятии ООО «Ардымспирт» имеется независимая аккредитованная лаборатория, которая отслеживает соответствие произведенного продукта (спирта этилового) нормативным документам. Этиловый ректификованный спирт из пищевого сырья должен быть выработан в соответствии с требованиями действующего стандарта ГОСТ 5962-2013 по технологическому регламенту и технологическим инструкциям для спирта конкретного наименования, с соблюдением требований или нормативных правовых актов, действующих на территории государства, принявшего стандарт. [2]

Спирт этиловый ректификованный предназначен для использования в пищевой промышленности, а именно для производства ликеро-водочных

изделий, крепких спиртных, винных и других алкогольных напитков, а также кондитерских изделий. Помимо пищевой промышленности этиловый спирт используется для производства парфюмерно-косметической продукции, в микробиологической промышленности, а также в медицине, ветеринарии, фармации и других отраслях. [1]

Среди покупателей можно выделить известных производителей фармацевтической продукции: ОАО «Самарамедпром», ОАО «Фармстандарт-Лексредства, АО «Фармцентр Вилар» и др.

Среди покупателей-производителей ликеро-водочных изделий можно отметить АО «ОСВЗ», ООО «ЛВЗ «Фортуна» и др.

Среди покупателей спирта, являющимися производителями парфюмерной продукции, можно выделить ООО «ТД Витаон-НН», ООО «Бентус лаборатории», ЗАО «Вифитех».

Среди покупателей-производителей кондитерских изделий выделим наиболее крупных игроков рынка: кондитерский холдинг «Объединенные кондитеры», среди которых АО «Консар», ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». К известным фабрикам - покупателям спирта также относятся АО «Славянка-люкс», АО «Конти-Рус» и т.д.

Рынок сбыта продукции не ограничивается Пензенской областью, продукция поставляется по всей России. Доставка этилового спирта может осуществляться автомобильным или железнодорожным транспортом. ООО «Ардымспирт» имеет лицензию на осуществление перевозок этилового спирта. Также для перевозки этилового спирта привлекается дополнительный транспорт специализированных организаций, имеющих лицензию на перевозку этилового спирта.

Ценовая политика всех спиртовых предприятий частично регулируется высшими контролирующими органами. Федеральной службой Росалкогольрегулирования в 2015 году были установлены минимальные цены для продажи спирта, ниже которых невозможно реализовать продукцию покупателям. Что касается повышения цены, то здесь ограничений нет, всё

регулируется рыночной политикой спроса и предложения, но в целом цена спирта соответствует системе «цена - качество». Интервал цен на предприятии ООО «Ардымспирт» варьируется в пределах от 490 рублей до 530 рублей за 1 декалитр безводного спирта без учета налогов на произведенную продукцию.

Покупатели спирта условно делятся на две категории: плательщики акциза и неплательщики. Плательщики – это те предприятия, которые уплачивают акциз самостоятельно, в частности организации, основным видом деятельности которых является производство спиртосодержащей продукции. Предприятия кондитерской, парфюмерной и медицинской промышленности не являются плательщиками акциза, за них акциз уплачивает поставщик спирта, то есть ООО «Ардымспирт». В связи с этим отпускная цена на спирт с учетом налогов разнится.

Учредителями Общества с ограниченной ответственностью «Ардымский спиртзавод» являются ООО «МИП» (г. Пенза) с 50% долей уставного капитала и ООО «Экспросервис» (г. Москва), имеющее также 50% от уставного капитала. Руководство текущей деятельностью ООО «Ардымспирт» осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором. В связи с этим в Обществе действует линейно-функциональная организационная структура управления, представленная в приложении А.

Штат предприятия ООО «Ардымспирт» составляет 99 человек. Персонал предприятия соответствует требованиям основных нормативных документов, регулирующих деятельность предприятий, специализирующихся на производстве опасных продуктов. Сотрудники выполняют требования согласно правилам внутреннего трудового распорядка, выдержка из которых представлена в приложении А.

На предприятии используется повременная система оплаты труда. Работнику выплачивается фиксированный размер заработанной платы за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности или квалификации за единицу времени. За переработанные часы или сутки

персоналу предоставляются отгулы. Заработная плата выплачивается два раза в месяц 15 и 30 числа. [8]

В качестве конкурентов ООО «Ардымспирт» выступают аналогичные предприятия по производству этилового спирта ректификованного. Многие предприятия объединяются в холдинги, чтобы избежать высокой конкуренции на рынке алкогольной продукции. Крупнейшим отечественным производителем этилового спирта из пищевого сырья является АО «РОССПИРТПРОМ», образованное в 2009 году с целью формирования цивилизованного рынка алкогольной продукции в России и объединяющее несколько спиртовых заводов. Среди крупных самостоятельных производителей спирта, не входящих в состав АО «Росспиртпром» можно выделить следующие: АО «Талвис» г. Тамбов, ОАО «Арзамасспирт» Нижегородская обл., ООО «Спиртзавод Оренбургский» Оренбургская обл.

На предприятии отсутствует какая-либо политика продвижения: нет собственного сайта, не было найдено ни одного источника интернет-рекламы. Также упоминаний о предприятии ООО «Ардымспирт» не обнаружено в наружной, печатной рекламе, рекламе на радио и телевидении.

Изучив основные финансово-экономические показатели деятельности за 2017 год, представленные в таблице 2.1, можно сделать вывод о том, что ООО «Ардымспирт» работает эффективно, с каждым годом улучшая свои финансовые показатели.

Таблица 2.1— Основные финансово-экономические показатели за 2017 г.

Наименование статьи доходов/затрат	Сумма, руб
Доходы, в т.ч.:	120 443 648,05
Выручка	120 443 648,05
Затраты, в т.ч.:	100 773 792,53
Себестоимость этилового спирта	74 977 973,06
Коммерческие расходы	23 967 900,26
Управленческие расходы	1 827 919,21
Чистая прибыль	19 669 855,52

Расчет рентабельности произведем по формуле 2.

Рентабельность = Чистая прибыль / Затраты х 100% (2)

Рентабельность = 19 669 855,52 / 100 773 792,53 х 100% = 19,52%

Рентабельность производства этилового спирта на ООО «Ардымспирт» в 2017 году составила 19,52%. Это, в свою очередь, доказывает эффективность деятельности и позволяет предприятию проводить модернизацию производства, постоянно работать над повышением качества выпускаемой продукции, а также расширять перечень производимых товаров, что весьма актуально в условиях современного конкурентного рынка.

Анализ деятельности Ардымского спиртзавода позволили выявить его сильные и слабые стороны, определить возможности и угрозы (таблица 2.2)

Таблица 2.2 — SWOT-анализ деятельности ООО «Ардымспирт»

Сильные стороны	Слабые стороны
- удобное расположение в непосредственной близости от центральной части России; - узнаваемость среди потребителей вследствие долгого нахождения на рынке; - достоверный мониторинг рынка; - разносторонний рынок сбыта: покупателями являются представителями разных отраслей промышленности; - стабильный темп расширения производства; - использование экономии в масштабах производства.	- игнорирование конкурсов, выставок, тендеров; - нестабильное качество производимой продукции; - слабая политика продвижения; - низкий уровень оснащения рабочих мест; - отсутствие корпоративной культуры; - недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений; - непропорциональное разделение полномочий на уровне специалистов; - отсутствие мотивации персонала; - текучесть персонала.
Возможности	Угрозы
- совершенствование процесса производства спирта за счет появления новых технологий; - выход на зарубежные рынки сбыта в связи со снижением таможенных барьеров; - цифровизация производства в связи с развитием информационных технологий.	- изменение предпочтений покупателей; - ужесточение законодательства в сфере регулирования рынка алкогольной продукции; - изменение уровня цен; - появление новых заводов-конкурентов.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что сильными сторонами предприятия является удобное расположение относительно центральной части России и достаточная известность ООО «Ардымспирт» на рынке алкогольной продукции. Появление новых технологий производства открывает возможность усовершенствования процесса

производства, что приведет к улучшению качества продукции. Снижение таможенных барьеров позволяет предприятию выйти на зарубежные рынки сбыта. Развитие информационных технологий открывает возможность для становления цифрового производства. [11, с. 58-60]

Одной из проблем на предприятии в данный момент является невысокий уровень объема продаж, который является важнейшим показателем эффективности деятельности компании. Данная проблема связана с рассмотрением вопроса о монополизации рынка алкогольной продукции в России. В связи с этим конкурентоспособность самостоятельных предприятий значительно снизилась. Для решения проблемы предприятию необходимо обеспечивать потребителю предоставление качественного продукта, чему способствует приобретение качественного сырья, применение новых технологий производства спирта, непрерывное улучшение процессов производства, совершенствование условий для работы персонала.

На ООО «Ардымспирт» сформирован процесс повышения эффективности деятельности всего предприятия, который способствует увеличению прибыли за счет улучшения качества продукции, повышения конкурентоспособности продукции на рынке сбыта, повышения мотивации персонала на достижение конечных результатов. Для минимизации угрозы изменения покупательских предпочтений рекомендуется внедрить в процесс совершенствования деятельности повышение гибкости и адаптируемости предприятия к рыночному спросу, что очень важно в условиях динамичного изменения ситуации на рынке. [43]

Анализ информации, представленной в таблице 2.2, позволяет сделать вывод, что больше всего слабых сторон на предприятии отмечено в работе персонала, от которого в значительной степени зависит дальнейшее развитие ООО «Ардымспирт». Низкая оснащенность рабочих мест, отсутствие мотивации в виде дополнительного стимулирования персонала создают негативную тенденцию текучести кадров и ухода квалифицированных специалистов в компании-конкурентов. Для улучшения деятельности

предприятия руководству необходимо обратить особое внимание на условия работы и организацию трудовой деятельности сотрудников, на уровень профессиональных навыков и умений работников, занятых в производстве продукции, на организационную культуру внутри предприятия, на отношения между коллегами в разных подразделениях. Для этого стоит подробнее рассмотреть кадровый состав организации. [12,с. 194-196]

2.2 Анализ кадрового состава ООО «Ардымспирт»

В ООО «Ардымспирт» функционирует отдел кадров, являющийся самостоятельным структурным подразделением предприятия. Он подчиняется непосредственно генеральному директору общества и, опираясь на действующее законодательство, нормы и стандарты, указания и инструкции директора, политику предприятия по обеспечению качества разрабатываемых и выпускаемых изделий, осуществляет непосредственную работу с персоналом предприятия.

В ходе взаимодействия с другими подразделениями организации специалист отдела кадров получает от них сведения о работающих сотрудниках, заявки на прием рабочих и специалистов, представления о поощрении, графики отпусков и др.

Из отдела кадров в подразделения направляются:

- сведения о нарушениях трудовой дисциплины;

- копии приказов о приёме новых сотрудников, о перемещении внутри организации, увольнении работников, об утверждении (изменении) правил внутреннего трудового распорядка и пр. [9, с. 165-167]

Стоит отметить, что в действительности работа отдела кадров по большей части связана с правовой и социальной ответственностью, которую ООО «Ардымспирт» несет перед своими работниками. Документирование работы с персоналом является непосредственной функцией кадровой службы.

При анализе работы отдела кадров были выявлены следующие особенности:

- стабильно пополняется резерв кандидатов по некоторым направлениям профессиональной деятельности;

- ведется постоянный поиск кандидатов на вакантные должности. Специалист кадровой службы опубликовывает объявления о вакансии на специализированных площадках по подбору персонала, на общедоступных сайтах в регионе, предоставляет сведения о наличии свободных мест в центр занятости и социальной защиты;

- подбор, отбор и найм новых сотрудников проводится по следующей схеме: рассматривается резюме, в случае заинтересованности, назначается собеседование. Преимущественно рассматриваются профессиональные качества кандидата. Определение требований к должности, составление профиля кандидата специально не проводится.

Управлением персонала непосредственно занимаются руководители подразделений. Тип организационно-правовой структуры - линейно-функциональный. Тип руководства - консультативный, при котором руководитель излагает задачу по решению исходной проблемы группе подчиненных, вместе с ней продумывает альтернативные варианты решения проблемы, но самостоятельно его принимает и утверждает. Можно отметить, что для повышения эффективности деятельности организации рекомендуется распределить ответственность и полномочия руководителей каждого подразделения при выполнении задач. Все предприятие, его подразделения и работники должны быть ориентированы на достижение определенных результатов (целей), которые также должны четко формулироваться руководителем. [6, с. 74-76]

Количество сотрудников в ООО «Ардымспирт» составляет 99 человек. Из них 55 сотрудников - женщины, что составляет 56,1% от общего числа сотрудников, 44 представителя – мужчины, что составляет 43,9% (рисунок 2.3).

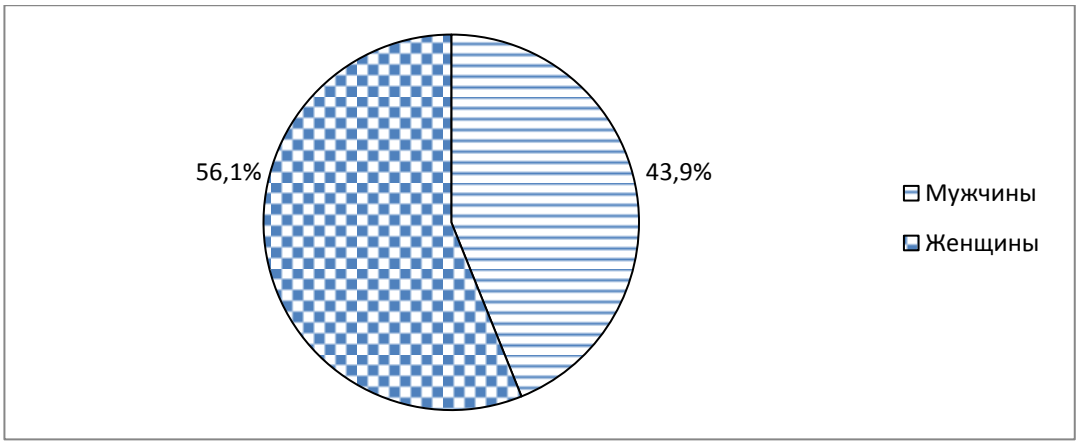


Рисунок 2.3 — Соотношение мужчин и женщин в ООО «Ардымспирт»

Возрастной состав сотрудников составляет диапазон от 20 до 69 лет. На рисунке 2.4 представлена возрастная категория сотрудников в процентном выражении.

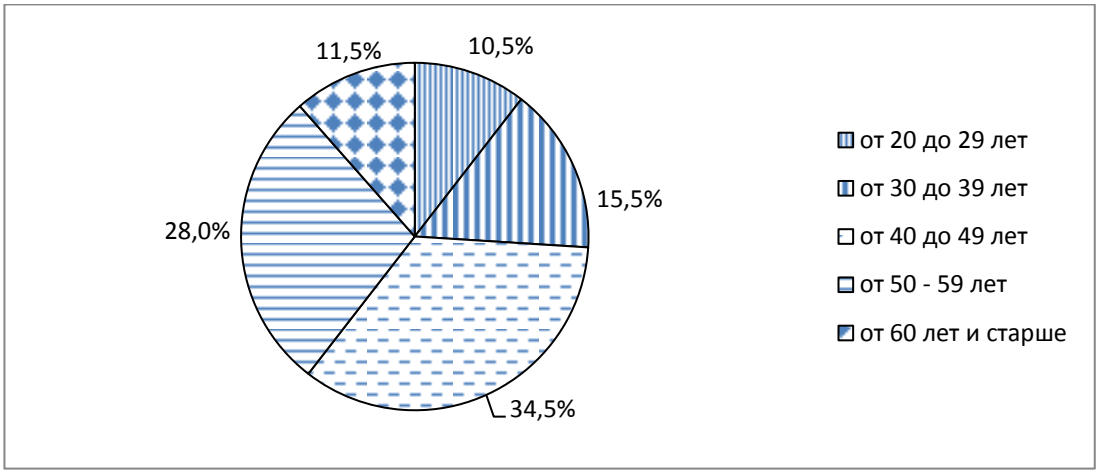


Рисунок 2.4 — Возрастная категория сотрудников ООО «Ардымспирт»

Из рисунка 2.4 видно, что основной состав работников в организации, а именно 34,5%, находится в возрасте от 40 до 49 лет, также значительную часть персонала составляют работники в возрасте 50-59 лет (28%). Молодых работников и сотрудников пенсионного возраста примерно одинаковое количество – около 10%.

Исходя из анализа возрастной категории сотрудников, можно сделать вывод о том, что молодых специалистов на предприятия не так много в силу месторасположения предприятия. Местные молодые люди стремятся найти

работу в городе, чтобы в дальнейшем переехать туда жить. Это связано, прежде всего, с потребностью проводить свободное время вне дома, максимально разнообразив свой досуг, что в сельской местности осуществить весьма проблематично из-за отсутствия дополнительных центров развития личности (нет фитнес-клубов, тренажерного зала, плавательного комплекса, танцевальной студии и пр.), а также с желанием жить в районе с развитой инфраструктурой. Молодых сотрудников из города не устраивает уровень заработной платы, поэтому они не готовы тратить свободное время на дорогу до места осуществления рабочей деятельности в селе. Для привлечения данной возрастной категории сотрудников на предприятии должна быть сформированы такие условия труда, которые помогут не только привлечь специалистов высшей категории, но и сделать их лояльными сотрудниками своей организации. [15, с. 15-17]

В ООО «Ардымспирт» 3 категории сотрудников:

1) категория: руководители - 15 чел.;

2) категория: специалисты - 26 чел.;

3) категория: рабочие – 58 чел.

На рисунке 2.5 представлена структура персонала по выполняемым функциям.

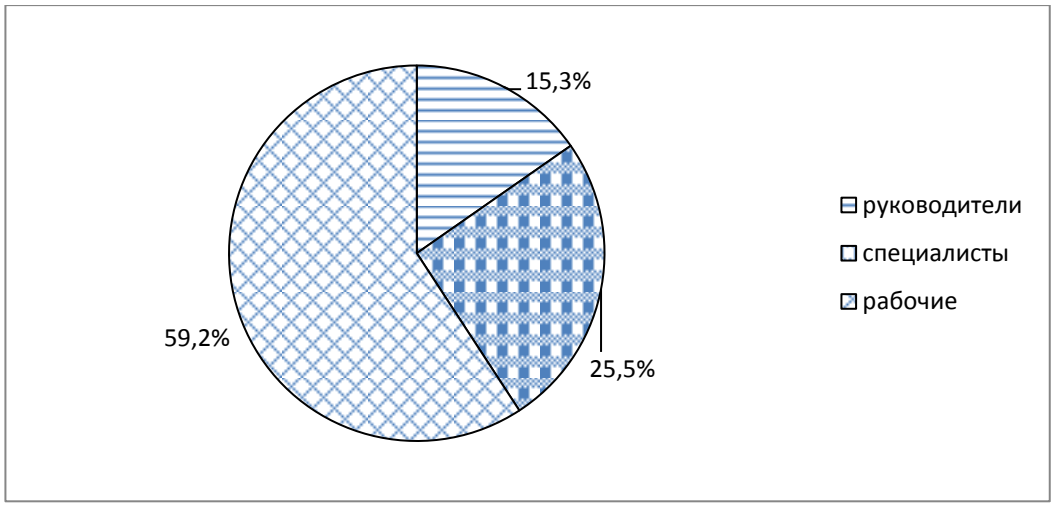


Рисунок 2.5— Структура персонала ООО «Ардымспирт»

Образовательный уровень персонала ООО «Ардымспирт» представлен на рисунке 2.6.

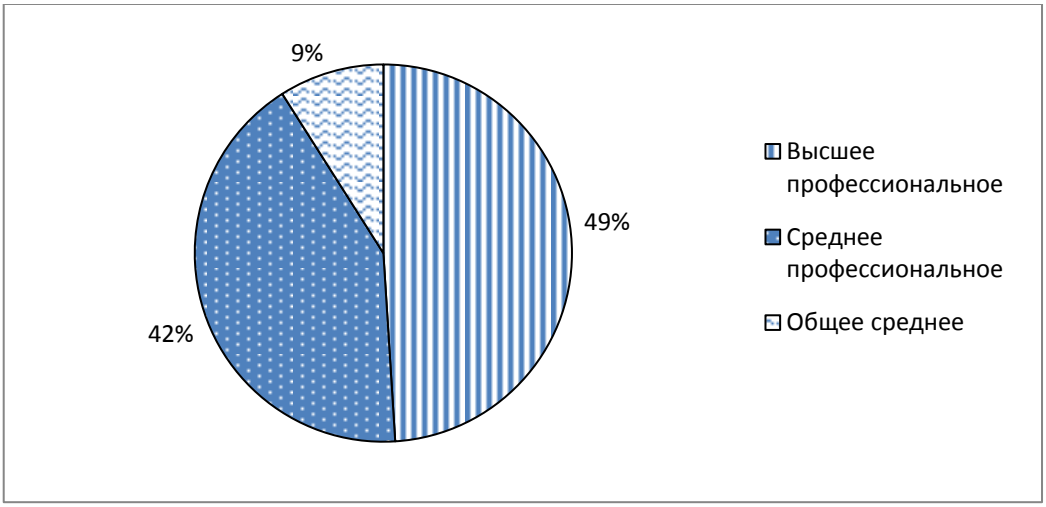


Рисунок 2.6 — Уровень образования сотрудников ООО «Ардымспирт»

Из данных, которые показаны на рисунке 12 видно, что квалификация сотрудников высокая, поскольку 49% из них имеют высшее образование, 42% со средним профессиональным образованием. Это показывает, что ООО «Ардымспирт» имеет высокий уровень образования.

Распределение работников по количеству лет стажа работы в организации выглядит следующим образом. (рисунок 2.7)

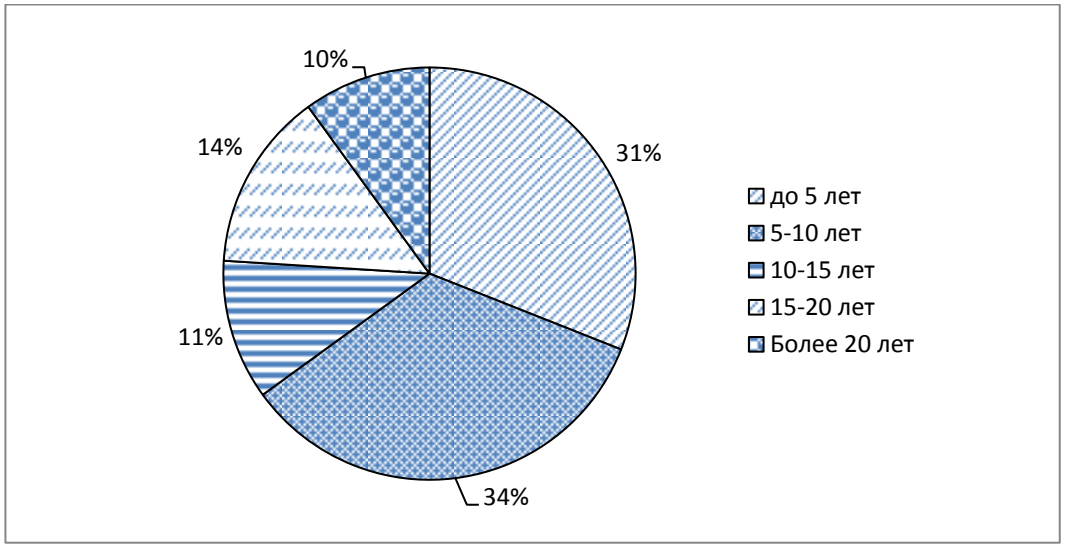


Рисунок 2.7— Распределение работников по количеству лет стажа

Основная часть сотрудников учреждения 34% имеет стаж работы в учреждении более 5 лет, 31% - сотрудники, работающие менее 5 лет. Это связано с тем, что за последние 5 лет предприятие встало на путь эффективного развития, что способствовало замене старого оборудования, внедрению новых технологий, найму высококвалифицированных специалистов. Сотрудники, чей стаж работы составляет более 10 лет, составляют 35% сотрудников. Это местные жители с. Старая Каменка, у которых одним из ключевых факторов места работы является удобное месторасположении предприятия, а именно шаговая доступность.

Количество выбывшего персонала за последние 3 года представлено на рисунке 2.8.

Рисунок 2.8 —Выбывший персонал из ООО «Ардымспирт» за 3 года

При анализе причин увольнения по итогам анкетирования выбытия персонала (анкета при увольнении заполняется анонимно и по желанию) выделили основные причины ухода сотрудников:

1. Новое место работы.
2. Изменение личных обстоятельств.
3. Низкая заработная плата.
4. Высокая напряженность.

Из рисунка видно, что количество выбывшего персонала в 2018 г. по сравнению с 2016 г. уменьшилось в 2 раза, что является положительным показателем для организации при наблюдении за динамикой развития. Это, связано, прежде всего, с вкладом инвестиций собственников в развитие предприятия, с грамотным управлением и видением перспективных направлений деятельности. Стоит отметить, что для малого предприятия увольнение 16 человек можно назвать текучестью персонала, что является проблемой для предприятия. Для ООО «Ардымспирт» уход одного ценного сотрудника может привести к значительным финансовым потерям.

Рассчитаем коэффициент текучести в 2018 году (формула 1):

КТ = (16 (99+96)/2)*100% = 16,4 %

Данный коэффициент является допустимым для группы производственных рабочих, но для группы квалифицированных специалистов является достаточно высоким.

В ходе исследования были выяснены негативные стороны трудовой деятельности персонала:

- низкий уровень заработной платы сотрудников, что сказывается на отношении персонала к выполняемой работе;

- не развиты принципы корпоративной культуры (сотрудники предприятия не знают историю развития и миссию компании, нет единой общей цели, не сформирован командный дух, отсутствует сплоченность коллектива в решении нестандартных задач);

- практическое отсутствие мотивации персонала, нет чётких разграничений между материальным и нематериальным стимулированием труда (сотрудники не знают, будет ли поощряться их инициативность, и, тем более, каким способом);

- отсутствие форменной одежды и фирменной символики не позволяет сотрудникам почувствовать себя частью организации, отожествлять себя с ней во внешних проявлениях.

Итак, подводя итог анализа кадрового потенциала ООО «Ардымспирт» можно сделать выводы, что качественный состав персонала организации достаточно высок, однако, при большом количестве работников, увольнение до 16 человек за год сказывается на эффективности деятельности предприятия в целом. Излишняя текучесть персонала влияет на моральное состояние оставшихся работников, на их трудовую активность и приверженность организации. Так как увеличение текучести персонала сигнализирует о снижении уровня лояльности, руководству предстоит более тщательно определить причины текучести кадров, устранить их при помощи эффективных методов управления персоналом. [47]

2.3 Оценка уровня лояльности персонала на предприятии

Для определения уровня лояльности персонала на Ардымском спиртзаводе, необходимо выяснить, на сколько сотрудники удовлетворены работой в данной организации. Для изучения показателя удовлетворенности было проведено исследование методом опроса. В течение недели каждому работнику раздавали опросный лист, наиболее подходящий для сотрудников ООО «Ардымспирт». Опросный лист необходимо было заполнить (анонимно) и опустить в закрытый ящик. В опросе приняли участие более 60 человек, что составляет 63% от общего численного списка работников. Результат исследования — оценка уровня удовлетворенности сотрудников различными аспектами работы в организации, а также управленческой компетенции руководителей подразделений. Главными вопросами, интересующими интервьюеров, были следующие:

1) Как сотрудники оценивают по 5бальной шкале такие аспекты труда:

- размер заработной платы и система оплаты труда;
- перспектива карьерного роста;
- содержание и организация труда;

- отношения с коллегами и руководителем;

- стиль и методы работы руководителя;

- объективность оценки работы сотрудника руководителем и др.

2) Какие из приведенных аспектов труда являются для работников наиболее значимыми?

3) Какие аспекты труда за последний год улучшились?

4) Какие из них ухудшились? [32]

Проанализировав полученные в результате исследования данные, представленные в приложении Б, были сделаны следующие выводы по поводу удовлетворенности персоналом своей работой на предприятии:

- сотрудников удовлетворяет система оплаты труда (это вполне объяснимо тем, что заработная плата выплачивается стабильно два раза в месяц), но очень маленький процент работников довольны уровнем заработной платы (15%) и хотели бы, чтобы их труд оценивался в несколько раз выше;

- отношения с коллегами и руководителем устраивают большинство работников, также сотрудники видят, что могут проявлять инициативу в решении некоторых вопросов, влиять на эффективность работы своего подразделения, что высоко оценивается и поощряется руководителями в виде нематериальных вознаграждений;

- содержанием труда не довольны более 70% опрошенных работников. Это можно объяснить большой загруженностью персонала в связи с множеством дополнительных поручений от руководителей. Занятый выполнением большого количества функций, в том числе напрямую не относящихся к профессиональной компетенции, персонал быстрее устаёт, переутомляется, повышается процент проявления стрессовых ситуаций, вследствие чего существенно снижается производительность труда, растет количество больничных и текучесть кадров, что не даёт возможности для нормального функционирования всего предприятия;

- некоторые сотрудники рассматривают выполнение поручений руководителя как возможность проявить себя, чтобы продвинуться по

карьерной лестнице. Но таких работников весьма мало - около 7%. Остальных сотрудников устраивает та должность, которую они занимают в данный момент и то положение на карьерной лестнице, в котором они находятся;

- условия труда устраивают не всех сотрудников. Большинство работников спиртзавода отмечают практическое отсутствие дополнительного социального пакета. На предприятии выполняются только те социальные гарантии, которые установлены законодательными нормами и правилами труда и отдыха. Сотрудники хотели бы получать дополнительное медицинское страхование, частично оплачиваемое санаторно-курортное лечение, организацию досуга детей (совместное проведение праздников в выходные праздничные дни, поездки в детские лагеря и т.д.). Также работники, связанные непосредственно с производством, отметили, что для работы необходима форменная одежда.

- Стиль и методы работы руководителей удовлетворяют 40% работников. Мотивация работников реализуется только путем нематериального стимулирования (похвала и признание). Многие сотрудники полагают, что отличной мотивацией к труду стало бы материальное стимулирование и поощрение работников, проявивших инициативу и дополнительные навыки.

Наиболее важными аспектами труда большинство респондентов выбрали следующие показатели:

1) уровень заработной платы;
2) отношения с коллегами и руководителем;
3) содержание и условия труда;
4) отношение руководителей к нуждам сотрудников.

Что касается улучшений за последний год, то практически 90% персонала отметили такие аспекты, как система оплаты и условия труда. Если раньше заработную плату могли задерживать на продолжительное время, то сейчас она выплачивается строго 2 раза в месяц без задержек. Условия труда также стали более комфортными по сравнению с предыдущими периодами. Помещения оборудованы защитным заземлением (занулением) в соответствии с

техническими требованиями по эксплуатации. Для обнаружения и своевременного оповещения о пожаре, а также для защиты людей от воздействия опасных факторов, во всех помещениях установлена автоматическая пожарная сигнализация. Для бесперебойной работы всех подразделений была закуплена новая офисная техника. Для оперативной передачи данных о производстве и реализации спирта этилового установлены последние версии единой государственной автоматизированной системы и т.д.

Сравнив значимость отдельных аспектов и достоверность их позитивной и негативной динамики, можно приступить к оценке уровня лояльности персонала ООО «Ардымспирт». Для определения уровня лояльности воспользуемся методикой «Индекс чистой лояльности».[53]

Для оценки зададим сотрудникам вопрос: «Если бы Вам предложили вернуться в тот день, когда Вы впервые пришли на собеседование в данную компанию, но со своим опытом и знанием специфики работы в ООО «Ардымспирт», как бы Вы оценили по 5-бальной шкале возможность прийти на то самое собеседование?». Полученные ответы в соответствии с оценочной шкалой анкеты разделяем на три категории: промоутеров (лояльные сотрудники), нейтралов (пассивные сотрудники) и детракторов (критики). Ответы будут расцениваться следующим образом:

- 1 балл – «никогда бы не пришел»;
- 2 балла – «скорее нет, чем да»;
- 3 балла – «сомневаюсь в выборе, не знаю»;
- 4 балла – «скорее да, чем нет»;
- 5 баллов – «100% вероятность».

В данном случае к «промоутерам» будут относиться респонденты, которые вернулись бы на то самое первое собеседование. Данная категория вполне удовлетворена аспектами работы в ООО «Ардымспирт» и является лояльной по отношению к компании.

К категории «нейтралов» будут относиться респонденты, которые сомневаются в выборе ответа. Данная категория в дальнейшем, может стать,

как лояльными сотрудниками, так и критиками компании, всё зависит от обстановки внутри компании.

К третьей категории «детракторов» будут относиться респонденты с ответами «не пришел бы», которые указывают на нежелание сотрудников работать в данной компании, неудовлетворенность сложившейся ситуацией, и поиск другой работы.

Таким образом, разделение сотрудников на три категории произошло следующим образом: респонденты, поставившие 5 или 4 баллов, относятся к критикам (детракторам), 3 балла – к нейтральным (пассивным), а 2 и 1 балл – к лояльным (промоутерам).

В результате исследовании были получены следующие ответы—оценки в баллах:

– 1 балл поставили 3 сотрудника;

– 2 балла –10 сотрудников;

– 3 балла – 17 сотрудников;

– 4 балла – 20 сотрудников;

– 5 баллов – 10 сотрудников.

В процентном соотношении результаты проведенного опроса показывают, что 28,3% респондентов относятся к категории пассивных работников, 50% — к лояльным работникам, а 21,7% — к критикам.

На основе полученных данных рассчитаем чистый индекс лояльности по формуле 3:

$$eNPS = \% \text{ Лояльных} - \% \text{ Критиков} \quad (3)$$

Таким образом, уровень лояльности сотрудников ООО «Ардымспирт» составляет 28,3%.

На рисунке 2.9 представлена модель зависимости лояльности и степени удовлетворенности, которую также можно применить к исследованию уровня лояльности персонала ООО «Ардымспирт». [56]

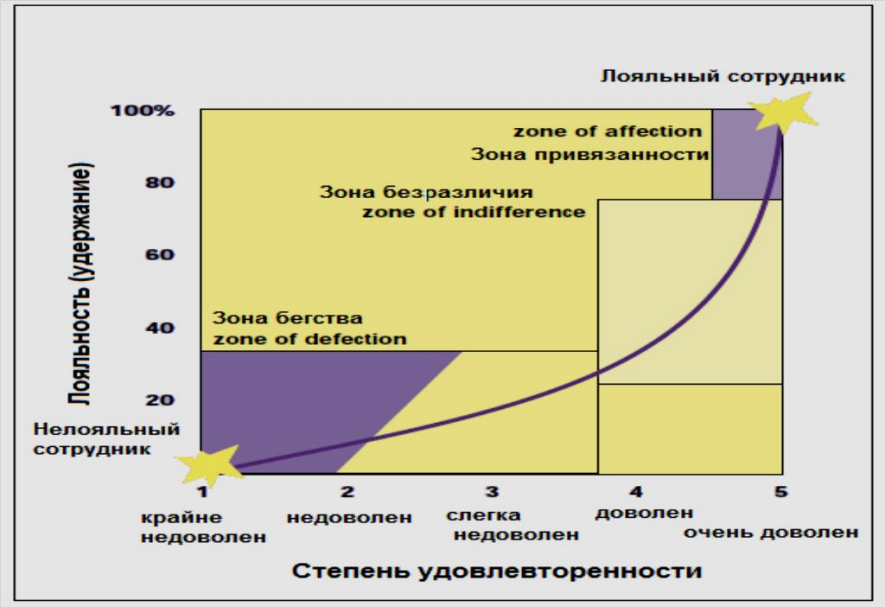


Рисунок 2.9 — Модель зависимости лояльности и удовлетворенности

В соответствии с рисунком 2.9 полученный уровень индекса чистой лояльности сотрудников ООО «Ардымспирт» относится к зоне бегства, что говорит не только об отсутствии привязанности к компании, но и к стремительному желанию сменить место работы. При этом, в результате исследования выявлено 28,3% нейтральных сотрудников, которые сомневаются в компании, в которой они сейчас работают. Нейтральные сотрудники могут быть долгое время с компанией, при этом будут искать для себя лучшие варианты, поэтому если их не вовлекать в деятельность компании, они уйдут.

Принимая во внимание тот факт, что от работы сотрудников напрямую зависит прибыльность и финансовая устойчивость компании, можно сделать вывод, что для стабилизации предприятия рекомендуется сформировать на предприятии политику «лояльного персонала», вкладывая средства в развитие сотрудников, а также обеспечивая безопасные и комфортные условий труда. [42]

3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ ДЛЯ СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ

3.1 Рекомендации по повышению лояльности персонала на производственном предприятии для стабилизации компании

Для повышения лояльности персонала на ООО «Ардымспирт» были разработаны рекомендации, которые помогут создать рабочую атмосферу с уважительным и внимательным отношением к сотрудникам, внедрить в организации нормы организационной справедливости, воспитать у сотрудников чувство гордости за работу в данной организации и вывести компанию на стадию стабилизации. [41]

1) Уважение и внимание к сотрудникам.

Повысить уровень лояльности персонала возможно только при условии уважительного и внимательного отношения к сотрудникам, как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников службы персонала. С этого и необходимо начать разработку мероприятий для формирования системы лояльности.

Нужно отмечать успехи сотрудников в материальной и нематериальной форме, поздравлять с днем рождения и другими семейными торжествами, заботиться о комфорте на рабочих местах, обеспечивая их обязательными нормами санитарии, соблюдать необходимые нормы охраны труда, прислушиваться к просьбам и рекомендациям по улучшению условий труда, страховать жизнь и т. д.

Искренний интерес непосредственного руководителя к сотруднику как к личности часто имеет очень сильный мотивационный эффект, который повышает лояльность сотрудника и к руководителю, и к организации в целом.

Важно донести до работника мысль, что он важен и организация заботится о нем. Для этого необходимо направить внимание на непосредственных руководителей персонала, и в случае необходимости обучить их эффективным инструментам мотивирования сотрудников. [51]

2) Организационная справедливость.

Чем выше сотрудники оценивают справедливость организационных решений, тем больше они верят в то, что организация заботится о них, тем сильнее идентифицируют себя с ней, демонстрируют большую включенность в бизнес-процессы и сильнее гордятся ею.

Справедливое поведение руководства вызывает у сотрудников большее доверие, уважение и привязанность к нему, а также настраивает сотрудников на позитивное отношение к своим коллегам, что улучшает общий психологический климат в коллективе. Руководству организации при принятии ежедневных решений необходимо соблюдать нейтральность и давать в любой ситуации подчиненным возможность сохранить репутацию. Именно такое благосклонное поведение сотрудники расценивают как доказательство того, что руководитель обладает подлинной информацией о происходящем, понимает главные потребности подчиненных, вежлив и уважает свой коллектив, а это, в свою очередь, повышает лояльность к нему и организации в целом. [49]

3) Воспитание чувства гордости.

Возникновению и укреплению лояльности персонала предшествует чувство гордости за организацию. Данное чувство возникает не только на основании понимания, что организация передовая и известная на рынке, но и понимания, что она заботится о своем персонале, окружающей среде, занимается благотворительностью, участвует в социальных проектах. Когда масштаб деятельности организации выходит за рамки цели – увеличение прибыли.

Также гордость за организацию у сотрудников вызывают менее масштабные факторы, такие как высокая заработная плата, расширенный социальный пакет, реализация передовых инновационных идей, политики

пожизненного найма, история развития, в том числе падения и взлета организации, и т.д.

Чувство гордости у сотрудников помогают воспитать специально разработанные внутренние и внешние PR-компании. При этом необходимо учитывать тот факт, что если за такими компаниями нет реальных достижений, то они будут рождать в коллективе недоверие и неуважение к руководству, что, напротив, снизит уровень лояльности персонала. [65]

4) Расположение кандидатов при подборе.

Еще на этапе поиска и оценки сотрудников, стоит отбирать и принимать на работу только тех кандидатов, которые, кроме обязательных профессиональных требований, разделяют корпоративные ценности данной организации, и, ко всему прочему, были лояльны к предыдущему работодателю. [25]

Выделить таких кандидатов можно, если в самой компании определены основные организационные ценности, развита корпоративная культура, ее правила и нормы точно описаны в нормативных документах организации. На основании данных документов необходимо разработать вопросы для оценки кандидатов и вставить их в план собеседования, анкету, опросный лист кандидата, которые помогают отобрать подходящих кандидатов.

На собеседовании рекомендуется выяснить, был ли кандидат лоялен предыдущему работодателю. Для этого следует задавать кандидату вопросы:

- какие взаимоотношения у Вас были на предыдущих местах работы;

- комфортно ли Вам было работать в предыдущих организациях;

- какие аспекты работы являются наиболее важными для Вас;

- что в человеческих отношениях на предыдущих местах работы было важно и положительно для Вас, а что было недопустимо;

- какими Вам кажутся идеальные отношения между сотрудниками в организации;

- должны ли быть взаимные обязательства между сотрудником и организацией, какие это обязательства? [28]

В ходе собеседования стоит проверить, не проявляет ли кандидат признаки агрессии. Стоит исключить прием на работу тех кандидатов, которые не способны разделить корпоративные нормы и организационные ценности компании.

5) Система наставничества.

Необходимо выделить процесс адаптации сотрудников в отдельный блок управления персоналом, который требует особого внимания специалистов отдела кадров и непосредственных руководителей новичков. Важно разработать положение об адаптации сотрудников и разработать систему наставничества. . [21, с. 53-58]

Если во время адаптации в организации проводят вводный курс, то нужно включить в его программу отдельный блок с изучением корпоративных ценностей организации. На этом этапе необходимо представить сотрудникам историю развития организации, выделить ее миссию, рассказать истории успеха других сотрудников. Цель системы наставничества в данном случае — стремление воспитать у новичков гордость за работу в данной организации еще в самом начале их работы в ней.

6) Обучение персонала.

Если сотрудники видят, что руководство планирует их профессиональное развитие и продвижение по карьерной лестнице, то оно будут лояльны по отношению к организации, начнут ценить тот факт, что работают в ней. В связи с этим необходимо разработать долгосрочную и краткосрочную стратегию развития организации, отдельных групп, отделов, подразделений, составить общий план обучения персонала. К обучению относятся такие мероприятия, как проведение тренингов, развивающих различные профессиональные навыки, прохождение курсов повышения квалификации, выездные семинары, направленные на получение актуальной информации, необходимой для совершенствования бизнес-процессов. Для наиболее ценных сотрудников рекомендуется разработать индивидуальный план развития и профессионального обучения. [13, с. 15-25]

7) Предварительная подготовка к оценке.

Оценка персонала часто является процедурой, которая при неграмотной подготовительной работе может только снизить уровень лояльности персонала. Если сотрудники не обладают точной информацией о целях проведения оценки, не понимают её последствий, не знакомы с оценочной процедурой и не доверяют оценщикам, то данное мероприятие может вызвать негатив и страх, что влияет на общее отношение сотрудников к организации и руководству.

В связи с этим, при проведении оценки важно, в первую очередь, соблюсти принцип «не навреди», сохранив тот же уровень лояльности, не уменьшив его после завершения процедуры оценки. На данном этапе необходимо обратить особое внимание организаторов оценки персонала на проведение подготовительной информационной работы с целью снижения стресса и уровня недовольства сотрудников. Важно донести до них правильную цель проведения оценки — выявить факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала, определить уровень профессионального развития сотрудников и степень его соответствия занимаемой должности.

8) Послеоценочная встреча с персоналом.

После выполнения всех подготовительных процедур и самой оценки персонала можно приступить к разработке мероприятий по повышению уровня лояльности персонала. Для этого необходимо провести послеоценочную встречу с сотрудниками, предоставить им качественную позитивную обратную связь и рассказать о дальнейших действиях руководства по отношению к ним. Сам процесс оценки персонала можно рассматривать в качестве мероприятия по повышению уровня лояльности в том случае, если после ее проведения в компании пересматривают систему оплаты труда и поощрения и вводят новые справедливые улучшения.

9) Удовлетворение потребностей сотрудников.

Необходимо регулярно проверять удовлетворенность сотрудников своей работой и выявлять их насущные потребности. Практически всегда лояльность сотрудника высокая, когда он удовлетворен:

- оплатой труда;

- условиями труда;

- интенсивностью, содержанием и результативностью работы;

- наличием дополнительных привилегий (социальным пакетом);

- развитием своей личности и перспективой карьерного роста;

- взаимоотношениями в коллективе;

- руководством (его поведением, ценностями, отношением к себе);

- количеством и качеством информации о целях организации и планах на развитие и др. [29]

Повысить удовлетворенность сотрудников в организации призвана система материального и нематериального стимулирования персонала. Компаниям рекомендуется уделять особое внимание разработке программ мотивации сотрудников к трудовой деятельности. Персонал должен четко понимать, в каких случаях последует обратная связь от руководства, за совершение каких действий ему полагается вознаграждение, повышение и т.д.

10) Корпоративная культура на предприятии.

В компании обязательно должна быть развита корпоративная культура. Среди множества типологий корпоративных культур каждая организация имеет свою собственную, уникальную, которая учитывает особенности и специфику данной организации. Корпоративная культура предполагает определенное поведение сотрудников согласно нормам и правилам компании как внутри предприятия, так и за его пределами. Корпоративная культура выделяет сотрудника в качестве элемента целой единой структуры.

В компании стоит проводить регулярные корпоративные мероприятия, направленные на сплочение и единение коллектива, принятие им корпоративных ценностей, правил и норм поведения в данной организации. К таким мероприятиям можно отнести как серьезные командообразующие мероприятия (тренинги, тимбилдинг, фокус-группы и мозговые штурмы), так и неформальные занятия (общение на корпоративных вечерах, во время совместного проведения досуга). Можно также проводить всевозможные

конкурсы и соревнования между отделами с целью сплоченности коллектива работников, направленные на развитие командного духа.[28]

Названные рекомендации помогут создать на производственном предприятии атмосферу доверия как внутри предприятия, так и за его пределами. Благоприятная атмосфера в коллективе, комфорт на рабочем месте и удовлетворенность другими аспектами работы предполагает формирование у сотрудников преданного (лояльного) отношения к компании. Изучив данные рекомендации, можно приступить к разработке комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт», которая в дальнейшей перспективе поможет компании выйти на уровень стабилизации.

3.2 Разработка комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт»

В ходе анализа деятельности Ардымского спиртзавода было выявлено, что персонал является важным звеном в работе всего предприятия. Именно от сотрудников зависит будущее компании, так как именно они повседневно вносят вклад в развитие предприятия, добросовестно выполняя свои трудовые обязанности. После проведения оценки уровня лояльности, которая подтвердила низкий уровень приверженности и высокий процент текучести персонала, было выявлено, что для увеличения благонадежности, преданности, верности, симпатии сотрудников к организации необходимо разработать организационные мероприятия, которые позволят сформировать или повысить лояльность у персонала. Установление доверительных отношений между персоналом и организацией обеспечит эффективное функционирование предприятия, что в дальнейшем приведет компанию к стабилизации. [24, с.19]

Для того, чтобы сформировать на предприятии ООО «Ардымспирт» программу лояльности персонала, необходимо разделить планируемую деятельность на этапы, представленные в таблице 3.1:

Таблица 3.1 — Этапы формирования лояльности персонала

№ п/п	Название этапа	Описание этапа	Срок проведения
1	Первичная оценка уровня лояльности персонала	На данном этапе проводится мониторинг рабочей среды, который позволяет выяснить, чем живет коллектив и оперативно отреагировать на различные ситуации. В результате оценки руководитель получает информацию, на основании которой может формировать лояльность персонала посредством осознанного построения гармоничной структуры взаимодействия. На данном этапе выявляются самые неожиданные проблемы, которые волнуют большую часть сотрудников предприятия. При этом необходимо сохранить анонимность всех ответов, персонифицируя пожелания только по инициативе самих работников. Этот важный момент позволит сохранить доверие к процедуре оценки в будущем. Сюда же относится и устранение проблем – в противном случае, если процесс улучшения не будет происходить, сотрудники ООО «Ардымспирт» подумают, что руководство их не слышит.	03.12.2018 г.-11.12.2018 г.
2	Разработка комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала	На данном этапе разрабатываются предложения по формированию и дальнейшему развитию системы лояльности работников. В дальнейшем это позволит: 1) повысить мотивацию работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей; 2) повысить удовлетворенность трудом работников (главным образом за счет повышения степени удовлетворения вторичных потребностей); 3) повысить инновационную активность сотрудников, стимулировать их стремление к внедрению инноваций в трудовой процесс.	12.12.2018 г.-14.01.2019 г.
3	Внедрение и апробация программы лояльности персонала	Безусловно, не всегда это можно выполнить оперативно, а многие из изменений требуют немалых материальных затрат. Однако налаженная внутренняя рабочая среда обычно приносит гораздо большую прибыль, окупающую подобные расходы. Грамотно выстроенная на основе полученных при оценке результатов мотивация не только работает на удержание существующих сотрудников, но и создает привлекательный имидж компании как работодателя, повышая ее конкурентоспособность на рынке.	15.02.2019 г. - 15.07.2019 г.
4	Повторная оценка уровня лояльности персонала	Данная процедура направлена для отслеживания изменений и сравнения предыдущей деятельности предприятия с текущей. Выявляются качественные и количественные изменения в работе персонала, положительная или негативная динамика развития компании.	16.07.2019 г. - 25.07.2019 г.

Второй этап формирования лояльности на предприятии ООО «Ардымспирт» необходимо начать с выявления миссии организации. На любом предприятии миссия - самая главная цель компании, а именно смысл её существования. Миссия является фундаментом успешного развития организации. Так как у каждой организации она уникальная, можно предложить ООО «Ардымспирт» использовать при определении миссии метод бенчмаркинга. Изучив и сравнив миссии аналогичных организаций, а также схожих по направлению деятельности, были отобраны лучшие из них:

1) «Принимать активное участие в формировании цивилизованного рынка алкогольной продукции РФ в качестве крупнейшего отечественного производителя этилового спирта из пищевого сырья».

2) «Быть лучшей в стране компанией-производителем алкогольной продукции. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость».

3) «Создавать качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее».

4) «Занимать лидирующую позицию на рынке алкогольной продукции России для долгосрочного партнерства».

5) «Создать мощную международную компанию, которая будет действовать с максимальной выгодой для своих акционеров, сотрудников, потребителей и общества в целом и стремится занять лидирующие позиции в своей отрасли».

После определения миссии организации следует выявить организационные ценности Ардымского спиртзавода, так как они будут являться мощным регулятором индивидуального и группового поведения персонала, отображать жизненные принципы организации, а также выбор сотрудником способов их реализации. К таким ценностям можно отнести:

- инициативность, креативность, взаимная обязательность, ответственность, дисциплина;

- клиентоориентированность, доверие;

- командность, синергия, целостность, единство;

- инновационность, конкурентность;

- качество, стабильность, упорядоченность;

- эффективность, целеустремлённость, темп, скорость;

- оптимизм, профессионализм, лояльность, карьера;

- этичность, честность, репутация, достоинство, социальность (польза обществу);

- доходность, стратегичность, рост бизнеса, лидерство на рынке.

Ценности будут являться ядром организационной культуры ООО «Ардымспирт». Именно от принятия и разделения ценностей руководством компании будет зависеть сплоченность сотрудников различных подразделений и уровней управления. Сформировав единство взглядов и действий, можно обеспечить эффективное достижение целей организации. [31]

Целью организации является расширение производственной мощности и занятие лидирующей позиции на российском рынке алкогольной продукции.

После определения миссии, цели и организационных ценностей компании, нужно разработать корпоративную культуру предприятия, которая представляет собой симбиоз нормативных этических и профессиональных ценностей. Формируясь в процессе развития компании, корпоративная культура отражает принципиальные моменты и традиции, по которым будут строиться внутрикорпоративные отношения. Из всех известных типологий для Ардымского спиртзавода подойдет корпоративная культура «Фокус на результат».

В такой культуре самая гибкая политика, наделенная способностью к постоянному саморазвитию. Руководитель предприятия преследует цель реализовать запланированный проект и достичь лучшего результата любой ценой. Изначально иерархия и субординация четко выделены, но так как любой рядовой сотрудник имеет возможность занять лидирующие позиции, проявив себя в интересах компании, лидеры часто меняются. Ценностями культуры «Фокус на результат» являются профессионализм, свобода в принятии

решений, корпоративный дух, нацеленность на результат, стремление к достижению главной цели. [62]

Внутренняя культура компании включает в себя такие элементы, как корпоративная стилистика. Она выражается в схожих интерьерных решениях с использованием фирменной символики и является обязательным условием для сотрудников. Дресс-код персонала и даже внешнее оформление фасадов офисов должно ненавязчиво проводить идею единых стилистических решений.

Для Ардымского спиртзавода нужно разработать логотип предприятия, что будет отличительным и узнаваемым знаком, как среди сотрудников, так и среди партнеров компании. Примеры логотипов похожих организаций представлены на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 — Логотипы спиртовых заводов

Также разработка фирменного стиля ООО «Ардымспирт» предлагается через униформу персонала, пример которой представлен на рисунке 3.2.

По внешнему виду сотрудников предприятия можно судить о том, насколько менеджмент задумывается о корпоративной культуре и атмосфере внутри коллектива. Спецодежда формирует бренд компании и добавляет солидности. Форменная одежда должна отвечать общей концепции предприятия, быть функциональной для персонала, занятого на производстве.

Пошивом корпоративных заказов в Пензе занимается центр моды «Даймонд», который расположен на ул. Московской, 90. Ателье готово выполнить следующие виды работ:

- пошив корпоративной одежды для сотрудников;
- разработка, оформление и пошив фирменной одежды;
- разработка костюма с эскизами вариантов для окончательного выбора модели униформы;
- подбор ткани и фурнитуры в согласии с заказчиком;
- нанесение фирменной символики, логотипы, шевроны.

Рисунок 3.2 – Варианты формы персонала с логотипом организации

Для персонала, выполняющего трудовые функции в офисе, можно предложить предметы личного пользования с нанесенной символикой организации (визитные карточки, ручки, календари, чайные чашки, блокноты и

т.д.). Пример офисных принадлежностей с внутренней символикой фирмы изображен на рисунке 3.3.

Рисунок 3.3 — Предметы для офиса с внутренней символикой фирмы

Вторым элементом корпоративной культуры являются внутренние взаимоотношения. Коммуникации между отделами, цехами и подразделениями формируются по определенным правилам, ориентированным на интересы компании. Руководству предприятия ООО «Ардымспирт» необходимо ознакомить с правилами весь персонал. Каждый сотрудник должен знать историю развития предприятия, которая представлена в приложении В. Только зная свою историю, получая достоверную информацию о состоянии дел в организации, подчиняясь общих правилам и участвуя в решении проблем организации, персонал сможет почувствовать себя частью единой команды.

Для сплочения коллектива предлагается провести несколько специальных тренингов для сотрудников предприятия в рамках тимбилдинга «Мы-команда». Планируется в течение месяца приглашать на предприятие бизнес-тренера из Пензы. Проведение тимбилдинга направлено на сплочение коллектива сотрудников ООО «Ардымспирт» и формирование навыков быстрого реагирования на возникшие трудные ситуации и решения нестандартных задач совместными усилиями работников. Развитие и укрепление командного духа, вера в свою команду, в успех реализации заданного процесса, в эффективность

деятельности всего предприятия – всё это является целью проведения тренингов в рамках тимбилдинга «Мы команда». Справочная информация о тимбилдинге представлена в таблице 3.2

Таблица 3.2 — Информация о проведении тимбилдинга

Бизнес-тренер	Кузнецова Татьяна Владимировна
Место и продолжительность тренинга	ООО «Ардымспирт» 1 раз в неделю в течение месяца (09:00 - 12:00)
Дисциплины	1) Корпоративная культура, кодекс деловой этики; 2) Правила общения и способы превращения недовольных коллег в надежных помощников; 3) Работа в команде, взаимная поддержка; 4) Предприимчивость и инициативность для поиска идей 5) Выработка установок и развитие творческого подхода на решение проблем и др.
Стоимость	27 500 руб.
Результат	Навыки вербальных и невербальных коммуникаций, самопознания, уверенность в себе и коллективе.

Упражнения в рамках тимбилдинга, представленные в таблице 3.3, распределены таким образом, чтобы в ходе тренингов закреплять уже полученные результаты, развивать навыки вербальных и невербальных коммуникаций, самопознания, уверенности в коллективе и в себе.

Таблица 3.3 — Упражнения для тренингов в рамках тимбилдинга

№	Тренинг 1	Тренинг 2	Тренинг 3	Тренинг 4
1	2	3	4	5
	Упражнения			
1	«Давайте познакомимся?!»	«Наши имена»	«Имя - движение»	«Взаимные презентации»
2	«Надувная лодка»	«Синие вещи»	«Зажим»	«Техника отсутствия»
3	«Спутанные цепочки» - тактильное упражнение	«Побег из тюрьмы» - визуальный контакт	«Поделись со мной»	«Подарок»

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5
4	«Без слов»	«Коллективный счет»	«Любое число»	«Доверие»
5	«Сочинение на заданную концовку»	«Бумажные снежки»	«Всеобщее внимание»	«Посылка»
6	«Космическая скорость»	«Сигнал»	«Печатная машинка»	«Позиция»
7	«Зеркало»	«Найди пару»	«Это - Я!»	«Автопортрет»
8	«Поделись со мной»	«Портрет»	«Комплимент»	«Фоторобот»
9	«Как дела?»	«Невербальный подарок»	«Дай яблоко»	«Спасибо!»

Третьим важным элементом корпоративной культуры выделим политику ведения диалога. Здесь стоит определяющее значение отвести умению персонала грамотно выстраивать общение с конкурентами, партнерами и клиентами. Диалог должен быть располагающим и доверительным. Для этого руководству компании следует особое внимание уделять обучению персонала.

К обучению относятся такие мероприятия:

- повышение квалификации;
- прохождение обучающих курсов;
- прослушивание семинаров;
- участие в тренингах и др.

Информацию о проведении данных мероприятий присылают на корпоративную почту в виде коммерческих предложений. Для каждого подразделения разработаны свои программы, руководству нужно назначить ответственных за реализацию данного направления деятельности и не жалеть денежных средств на профессиональное развитие своих сотрудников. В будущем это принесет положительный эффект. [39]

Ещё одним условием становления персонала лояльным, а также способом мотивации является предложение своим сотрудникам расширенного

социального пакета, включающего комплекс льгот и услуг. Его стоимость может варьироваться от нескольких процентов до половины оклада сотрудника. Социальный пакет состоит из трех частей: обязательной, компенсационной и мотивационной. Обязательная часть социального пакета основана на обязательствах работодателя по закону и ТК РФ. К ней относятся оплата больничных листов и предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в размере 28 календарных дней, отчисления на обязательное социальное страхование, оплата командировочных расходов работников. К компенсационной части относится оплата расходов на телефон, топлива при использовании личного автомобиля, оплата жилья для работника, возврат потраченных на цели предприятия средств. Мотивационная часть включает блага, которые предприятие добровольно добавляет к заработной плате: бесплатное питание, медицинское и иные виды страхования, абонементы на занятия спортом, путевки на отдых и т.д. . [49]

Руководству ООО «Ардымспирт» предлагается не ограничиваться обязательной и компенсационной частью, а добавить в пакет мотивационную часть, которая включает:

- организация доставки до/после работы служебным транспортом,
- бесплатное питание для сотрудников в столовой,
- путевки для детей работников в детские лагеря, а для самих работников в пансионаты и санатории,
- организацию досуга выходного дня для детей сотрудников,
- коллективное времяпровождение,
- абонементы на занятия спортом,
- квартиры для временного проживания.

Обеспечив сотрудников социальным пакетом, ООО «Ардымспирт» обеспечит себе конкурентное преимущество предприятия, так как потенциальные кандидаты на ту или иную должность отдадут предпочтение фирме с наличием социального пакета для сотрудников. Социальный пакет является эффективным методом мотивации персонала на предприятии. Он

позволит не только увеличить производительность труда, но и установить доброжелательные отношения между сотрудниками ООО «Ардымспирт» и руководителем, взаимоотношения внутри коллектива, что поможет удержать кадры без существенного повышения заработной платы. Мотивационная часть пакета — это инвестиции в персонал, то есть, в будущее компании, в его эффективное развитие. Если инвестировать в персонал, то можно добиться хорошей репутации на рынке труда, что позволит укрепить положение предприятия на фоне его конкурентов. [60]

Отметим, что самым важным мероприятием, которое направлено на формирование лояльности у сотрудников, будет создание системы материального стимулирования в виде премирования.

Так как каждый сотрудник заинтересован в получении более высокого вознаграждения за свой труд, то грамотно продуманная система материального стимулирования будет являться мощным стимулом для качественной индивидуальной и коллективной работы. В результате от этого выиграет и работодатель из-за повышения производительности труда и совершенствования образования и профессионализма работников. [67]

Предлагается начислять премии по следующим параметрам:

- за трудовые и производственные показатели (объем выполненной работы, превышающий плановые показатели);

- рациональное и экономное использование производственных ресурсов;

- качество исполнения работ, положительные отзывы клиентов;

- за работу без больничных листов, выполненную сверхурочно, в авральном режиме;

- за внедрение инновационных предложений, эффективных методов работы;

- за участие в мероприятиях, повышающих имидж компании (выставки, форумы, конкурсы);

- за достижения, напрямую не связанные с производственным процессом (памятные для компании даты, юбилеи сотрудников, календарные и профессиональные праздники).

Что касается выбора системы стимулирования, то из всех изученных типов премирования в ООО «Ардымспирт» предлагается использовать «Денежное вознаграждение по результатам». Данный вид премирования является самым простым в использовании, а сущность в том, что перед сотрудниками ставится определенная задача, по достижении которой они получают вознаграждение. На решение поставленной задачи может потребоваться продолжительное время, что является стимулом сделать работу как можно быстрее и в то же время эффективнее.

Также для сотрудников ООО «Ардымспирт» подойдет бальная система премирования, в основе которой лежит принцип начисления баллов за достижение определенных показателей. По каждому установленному в положении критерию разрабатывается шкала, и описываются характеристики, соответствующие баллам от 0 до максимального значения. Размер премии устанавливается в зависимости от суммарного количества баллов, набранного работником за месяц работы.

Обязательно стоит премировать сотрудников ООО «Ардымспирт» за приверженность компании. Данный вид премирования не имеет сложных правил расчета и начисления, а является лишь ежегодной традицией. Часто данный вид премирования называют «тринадцатой зарплатой». Такая система стимулирования мотивирует сотрудников к продолжительному сотрудничеству с компанией и решает проблему текучести кадров, что весьма актуально для предприятия. [62]

Правильный выбор системы премирования возможен только методом проб с отслеживанием результативности, которая проявляется в улучшении показателей работы сотрудников и финансовом благосостоянии компании.

В заключении отметим, что данный комплекс мероприятий, прежде всего, направлен на создание максимально комфортных условий труда работников предприятия ООО «Ардымспирт» и обеспечение карьерного роста, что является серьезным стимулом качественной работы персонала. Удовлетворенный своей работой персонал ценит свое рабочее место, максимально вкладывает свои силы на достижение целей организации, уважает и разделяет решения руководства в осуществлении организационных изменений в деятельности компании. Такие сотрудники являются приверженцами своей организации и в дальнейшем выводят компанию на стадии стабилизации.

3.3 Социально-экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций

В настоящее время в мире бизнеса стали понимать, что потенциал компании кроется в удовлетворенных и лояльных сотрудниках и от них же зависит её успех. Неудовлетворенность сотрудников отрицательно сказывается на эмоциональной атмосфере в коллективе, уровне производительности труда, что приводит к неэффективной деятельности всего предприятия.

Настоящая гипотеза подтверждается данными из американского справочника «WorkUSA 2000 Survey», в котором были опубликованы результаты исследований, доказывающих, что компании с высоким уровнем лояльности принесли за три года своим акционерам 112% прибыли, в то время как компании с низким уровнем лояльности только 76%, что на 36% меньше.

Также данная гипотеза подтверждается результатами исследования, проведенного консалтинговой компанией «Towers Watson». Данные исследования показывают, что операционная прибыль тех компаний, которые уделяют повышенное внимание процессу формирования лояльности персонала, активно вовлекая их в деятельность компании, составляет около 27,4%.

Операционная прибыль компаний, которые полностью сосредоточены на достижении финансовых целей и используют лишь стандартные методы мотивации, составляет 14,3%. Операционная прибыль компаний, которые полностью игнорируют возможность вовлечения и включенности сотрудников в хозяйственную деятельность организации, равняется всего лишь 9,9% [34].

По результатам исследования компании «Towers Watson» также выяснилось, что уровень эмоциональной вовлеченности сотрудников в решение поставленных задач компании прямо пропорционален эффективности бизнеса и росту прибыли. [63]

Не смотря на то, что концепция программы лояльности персонала ориентирована на удержание сотрудников, компания должна осознавать, что коэффициент текучести персонала никогда не будет равен нулю. К тому же удержание неэффективных и непроизводительных сотрудников, не справляющихся со своими трудовыми обязанностями, напротив, будет приводить к обратному эффекту, причиняя компании вред в виде убытков.

Как показывает практика, так как стоимость ухода одного сотрудника весьма высока, то прослеживается справедливая закономерность: чем выше уровень текучести персонала, тем дороже обходится это для компании.

В ООО «Ардымспирт» расходы от увольнения одного сотрудника включают в себя как прямые, так и косвенные затраты.

К прямым затратам относят конкретно измеримые расходы, связанные с уходом нынешнего сотрудника компании и с наймом и обучением нового сотрудника:

- обработка документов увольняющихся сотрудников;

- выплата отпускных, больничных и выходных пособий;

- мероприятия, направленные на поиск сотрудника (расходы на рекламу, размещение объявлений и т.д.);

- проведение собеседования с новым сотрудником;

- обучение новых сотрудников, в том числе наставниками.

Косвенные затраты связаны с измерением величин потерянной выгоды, влияющей на недополученные доходы за период, когда происходит замена работника:

- разница в производительности труда между уволившимся и новым сотрудником;

- ошибки, связанные с неопытностью сотрудника;

- дополнительная нагрузка на других сотрудников во время поиска нового. [8]

С практической точки зрения реализация программы лояльности персонала считается успешной, когда происходит увеличение уровня удовлетворенности и лояльности персонала.

С экономической точки зрения эффективная реализация программы лояльности персонала приводит к увеличению производительности труда и снижению уровня текучести персонала.

Экономическую эффективность программы лояльности можно оценить, зная стоимость ухода одного сотрудника, количество уволившихся сотрудников по естественным причинам на начальном этапе реализации программы лояльности и количество уволившихся сотрудников по естественным причинам через некоторый период времени. При эффективной реализации программы повышения лояльности персонала сокращение текучести наглядно показывает компании экономию денежных средств.[58]

Таким образом, предприятие ООО «Ардымспирт», рассчитав экономическую эффективность после внедрения комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала, может определить финансовую выгоду от сокращения текучести персонала и сравнить ее с затратами, связанными с проведением программы повышения уровня лояльности персонала. Анализируя данные других компаний, можем предположить, что в результате внедрения программы лояльности персонала у ООО «Ардымспирт» уменьшатся расходы, связанные с текучестью кадров, что даст возможность направлять средства в другие ресурсы.

При этом современная рабочая среда диктует необходимость проведения регулярных и последовательных мероприятий, которые направлены на повышение морального духа сотрудников и благополучия компании. Концентрация руководства ООО «Ардымспирт» на вовлеченности и заинтересованности сотрудников в достижении главных целей компании, повышении их удовлетворенности работой и формировании системы лояльности поможет компании процветать в любые «экономические» времена, что говорит о стадии стабилизации компании.[55]

В заключение отметим, что целью внедрения данных рекомендаций должна стать не только коммерческая прибыль предприятия, но и создание максимально комфортных условий для работы сотрудников. Инвестиции, направленные в образование сотрудников – это вклад компании ООО «Ардымспирт» для достижения своей главной цели — стабилизации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Динамичное развитие технологий в настоящее время уравнивает возможности участников современного рынка, поэтому успешность компании на стадии стабилизации определяется уровнем лояльности её персонала. Именно люди являются самым ценным интеллектуальным ресурсом организации, ее основным капиталом, обеспечивающим конкурентные преимущества на рынке. [28]

В результате выполнения магистерской работы были предложены практические рекомендации по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- исследовано понятие и основные факторы стабилизации компании;
- лояльность персонала рассмотрена в качестве фактора стабилизации;
- изучены методы оценки и измерения уровня лояльности персонала;
- описаны основные виды деятельности предприятия ООО «Ардымспирт»;
- проанализирован кадровый состав ООО «Ардымспирт»;
- проведена оценка уровня лояльности персонала на предприятии;
- предложены рекомендации по повышению лояльности персонала на производственном предприятии для стабилизации компании;
- разработан комплекс мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт»;
- рассмотрена социально-экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций.

В результате выполнения работы было выявлено, что при управлении финансовой устойчивостью предприятия, являющейся основой стабилизации, особое внимание следует уделять внутренним факторам, в частности группе финансовых и кадровых показателей.

Одним из факторов стабилизации хозяйственной деятельности предприятия определена лояльность персонала. Преданность персонала, принятие сотрудниками целей и ценностей организации, готовность напряженно трудиться для их реализации являются важнейшими условиями максимальной отдачи не только человеческих ресурсов, но и всех других ресурсов организации [48]

Отмечено, что лояльность сотрудников динамична и может существенно изменяться с течением времени. Поэтому для стабилизации хозяйственной деятельности компании необходимо систематически оценивать уровень лояльности персонала с помощью различных методик, а также проводить мероприятия по повышению удовлетворенности сотрудников.

В рамках работы было проведено исследование деятельности предприятия ООО «Ардымспирт». Оно показало, что больше всего слабых сторон на предприятии отмечено в работе персонала, от которого в значительной степени зависит функционирование и дальнейшее развитие предприятия. Низкая оснащенность рабочих мест, отсутствие мотивации и дополнительного стимулирования персонала создают негативную тенденцию текучести кадров и ухода квалифицированных специалистов в компании-конкурентов.

При анализе причин увольнения по итогам анкетирования были выделены основные причины ухода сотрудников:

1) новое место работы;
2) низкий уровень заработной платы;
3) высокая напряженность на рабочем месте.

При оценке уровня лояльности персонала сотрудниками были отмечены следующие причины неудовлетворенности своей работой:

- низкий уровень заработной платы;
- сложность в отношениях с коллегами из других отделов;
- низкая мотивация к труду;
- отсутствие материального стимулирования.

Для решения указанных выше проблем был разработан комплекс мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт», который включает:

1) определение миссии, цели и организационных ценностей предприятия;

2) внедрение корпоративной культуры «Фокус на результат»;

3) разработку и распространение фирменной символики;

4) покупку форменной одежды;

5) разработку правил внутренних взаимоотношений и ведения диалога;

6) проведение обучения сотрудников, в частности тимбилдинга «Мы-команда»;

7) предоставление расширенного социального пакета;

8) создание единой системы премирования.

Данные предложения направлены на создание максимально комфортных условий труда работников предприятия ООО «Ардымспирт» и обеспечение карьерного роста, что является серьезным стимулом качественной работы персонала.

Результатом внедрения рассмотренных предложений с практической точки зрения является увеличение удовлетворенных и лояльных сотрудников, а с экономической точки зрения - снижение уровня текучести персонала и связанных с этим затрат, создание кадрового резерва, увеличение производительности труда. Реализация данных мероприятий направлена на эффективное функционирование всего предприятия и постепенный переход ООО «Ардымспирт» к стадии стабилизации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 22.11.1995 N 171-ФЗ (ред. от 28.11.2018) "О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции"
2. ГОСТ 5962-2013. «Спирт этиловый ректификованный из пищевого сырья. Технические условия» 01.07.2014 г.
3. Антонов В.Г.Корпоративное управление. Учебное пособие. / Под ред. В.Г. Антонова, - М.: ИНФРА-М, 2014. - 288 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2014. – 832 с.
5. Белякова Г.Я. Методология научных исследований в менеджменте: Учебное пособие. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2013. – 128 с.
6. Бовин А.А., Чередникова Л. Е., Якимович В. А. Управление инновациями в организации. – М.: Омега-Л, 2015. - 417 с.
7. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 2-е изд. перераб. и доп. / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 521 с.
8. Волков О.И., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы)», - М.: ИНФРА-М, 2014. – 315 с.
9. Дорофеев В.Д., Н.Ю.Шестопал Менеджмент: учебник - "Высшее образование" - М.: ИНФРА-М, 2016. – с. 345.
10. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. – М.: Экономика., 2015. – 199 с.
11. Игебаева Ф.А. Деловые коммуникации: практикум. – Уфа: «Башкирский ГАУ», 2015. – 176 с.
12. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М. Инновационный менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 203 с.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 638 с.

14. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор, оценка при найме, аттестация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2014. – 416 с.

15. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2014. — 160 с.

16. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б.Курбатова. – Москва: Журнал «Управление персоналом», 2014. - 384 с.

17. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М.И.Магура. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2013. – 304 с.

18. Мауэрс Р. Эффективное управление - М.: Финпресс, 2014. – 297 с.

19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 2014. – 174 с.

20. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент. — М.: КноРус, 2016. – 156 с.

21. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс.- 2016. – 213 с.

22. Райхельд Фред. Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководства/ Пер. с англ. А. Сухенко – СПб.: Питер, 2016. – 256 с.

23. Райхельд Фред. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Фред Райхельд, Роб Марки. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 184 с.

24. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие - М.: ИНФРА-М, 2017. – 301 с.

25. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2015. –278 с.

26. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2015. - 496 с.

27. Аджба А.З., Величко Н.Ю. Влияние лояльности персонала на эффективность компании// Управление и экономика в XXI веке. - 2015. - № 1. - С.12-15.

28. Бекирова О.Н., Агафонова М.С., Кузнецова К.С. Повышение конкурентосопсобности предприятия // Международный студенческий научный вестник. - 2015. - № 4. - С. 214.

29. Величко Н.Ю. Влияние лояльности персонала на эффективность компании// Управление и экономика в XXI веке. - 2016. - № 1. - С. 12-15.

30. Гуськова Е.А., Шавырина И.В. Особенности социальной ингибиции в системе современных социально-профессиональных отношений // Социально-гуманитарные знания. - 2016. - № 8. - С. 249-254.

31. Демененко И.А., Шавырина И.В. Менеджмент-технологии повышения клиентоориентированности вуза // Социально-гуманитарные знания. - 2016. - №.8. - С. 99-104.

32. Дундарь М.П. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека // Менеджер по персоналу. – 2014. - № 6. - С. 7-9

33. Игебаева Ф.А. К вопросу о повышении эффективности управленческой деятельности на предприятиях АПК // Социально-политические науки. Международный межвузовский научный рецензируемый журнал. – 2013. - № 3. – С.13 – 15.

34. Игебаева Ф.А. Стиль управления – главная характеристика деятельности менеджера //Наука сегодня: теоретические аспекты и практика применения: сб. статей. Международной научно-практической конференции.– 2017. - №4. – 344 с.

35. Калапова Т.В. Информационное обеспечение стратегического планирования развития предприятия / Т.В. Калапова // Управление экономическими системами. – 2013. – № 1. - С. 50-59.

36. Калинина Ю.В., Агафонова М.С. Мотивациионный механизм решения проблем во внутренней среде предприятия на основе оргпроекта // Научное обозрение. Экономические науки. - 2016. - № 2. - С. 82-85.

37. Карпова С.В. Особенности разработки и принятия комплексных маркетинговых решений в системах управления нестабильными системами // Управленческие науки. – 2015. - № 3. – С. 63-69.

38. Каштелян Т.Ю. Мотивация инновационной деятельности на предприятии // Наука и инновации. - 2017. - №7. – С.45-46.

39. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд. - 2014. - №5. – С.12-14.

40. Кривошлыкова Д.В., Агафонова М.С. Формирование системы стратегического менеджмента // Научное обозрение. Экономические науки. - 2016. - № 2. - С. 133-136.

41. Лустина Т.Н. К вопросу о формировании лояльности персонала // Сервис PLUS. – 2014. – № 1. – С. 71-75.

42. Магура М.И. «Мотивация труда персонала и эффективность управления» // Мотивация. - 2014. - № 6. – С. 26-27.

43. Маусов Н.И. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №5. – С.64-66.

44. Озерникова Т. Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. – 2015. - № 4. – С. 276-286

45. Перекалина Н.С. Позиционирование маркетинга в качестве центра системы менеджмента современных предприятий / Н.С. Перекалина, И.В. Рожков // Управленческие науки. – 2014. – № 2. – С. 69-74.

46. Полевский Е.А. Экономическая устойчивость современных промышленных предприятий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2013. - № 3. – С.54-56.

47. Соколянский В.В. Управление развитием предприятия с помощью маркетинговой информационной системы / В.В. Соколянский, Е.С. Сергеева, В.Д. Сергеев // Проблемы экономики. – 2015. – № 2. - С. 47-50.

48. Челнокова Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации // Международный научный журнал «Инновационная наука». - 2015. - № 11. -. С. 277-28

49. Чудакова Е.А. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала.// Управление человеческим потенциалом. – 2015. - №3. - С. 37-40.

50. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала// ГроссМедиа. - 2014. - №7. – С.35-37.

51. Верный путь к сердцу сотрудника: специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей [Электронный ресурс] URL: http://www.hr-life.ru/article/vernyi-put-k-serdtsu-sotrudnika

52. Идем на снижение: снижение текучести кадров [Электронный ресурс] URL: https://zhazhda.biz/base/snizhenie-tekuchesti-kadrov.html

53. Индекс эмоциональной лояльности. Управление клиентским опытом по KPI в ритейле и сфере услуг [Электронный ресурс] URL: http://911.prolan.ru/articles/iel.html

54. Как убедить подчиненных работать лучше: специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей. [Электронный ресурс] URL: http://www.hr-life.ru/article/kak-ubedit-podchinennykh-rabotat-luchshe.html

55. Лояльность и преданность персонала как фактор стабилизации социально-экономических систем. [Электронный ресурс] URL: http://jurnal.org/articles/2006/ekon17.html

56. Методика измерения лояльности. Психологические исследования [Электронный ресурс] URL:http://psystudy.ru/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html

57. Оценка эффективности методов управления лояльностью персонала [Электронный ресурс] URL: http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-metodov-upravleniya-loyalnostyu.html

58. Снижение текучести кадров за счет внедрения системы адаптации и обучения производственного персонала [Электронный ресурс] URL::https://delovoymir.biz/snizhenie_tekuchesti_kadrov_za_schet_vnedreniya_sistemy_adaptacii_i_obucheniya_proizvodstvennogo_personala.html.

59. Большой энциклопедический словарь URL: http://yandex.ru

60. Ведущий портал о кадровом менеджменте URL: http://hrm.ru/

61. Гуманитарно-правовой портал URL: http://psyera.ru/

62. Информационно-управленческий портал URL: http://portal-u.ru/strtitul/

63. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» URL: https://cyberleninka.ru/

64. Психология и бизнес URL: https://www.psycho.ru/

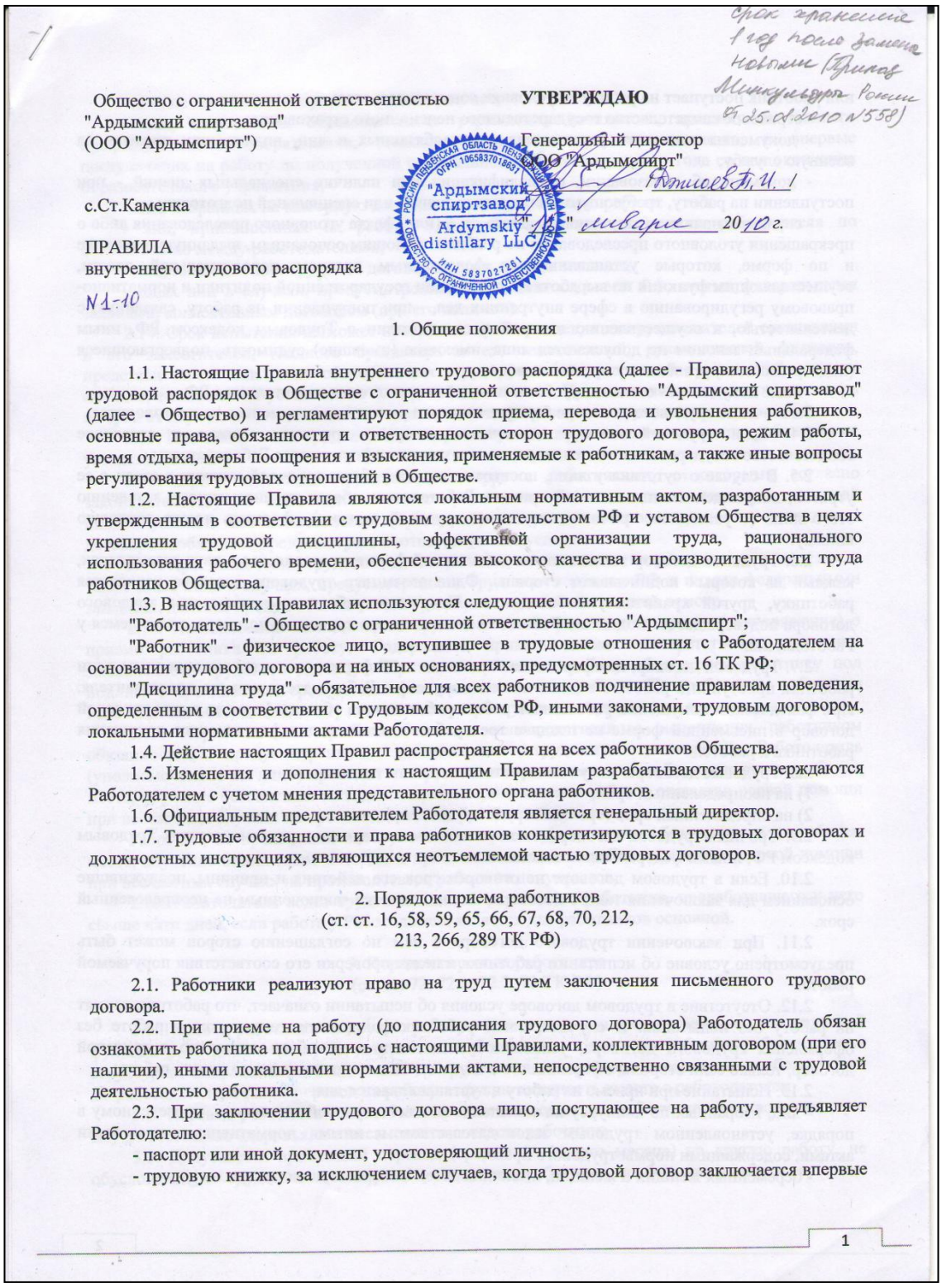
65. Сообщество менеджеров URL: http://www.e-xecutive.ru/

66. Сообщество и публикации URL: http://www.hr-portal.ru/

67. Энциклопедия экономиста URL: http://www.grandars.ru/

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А



срок хранения 1 год после замены новыми (Приказ Минкультуры России от 25.08.2010 N 558)

Общество с ограниченной ответственностью
"Ардымский спиртзавод"
(ООО "Ардымспирт")

с.Ст.Каменка

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО "Ардымспирт"
_____ Ю.И.
"11" января 2010 г.

ПРАВИЛА
внутреннего трудового распорядка

N 1-10

1. Общие положения

1.1. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка (далее - Правила) определяют трудовой распорядок в Обществе с ограниченной ответственностью "Ардымский спиртзавод" (далее - Общество) и регламентируют порядок приема, перевода и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, меры поощрения и взыскания, применяемые к работникам, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в Обществе.

1.2. Настоящие Правила являются локальным нормативным актом, разработанным и утвержденным в соответствии с трудовым законодательством РФ и уставом Общества в целях укрепления трудовой дисциплины, эффективной организации труда, рационального использования рабочего времени, обеспечения высокого качества и производительности труда работников Общества.

1.3. В настоящих Правилах используются следующие понятия:

"Работодатель" - Общество с ограниченной ответственностью "Ардымспирт";

"Работник" - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с Работодателем на основании трудового договора и на иных основаниях, предусмотренных ст. 16 ТК РФ;

"Дисциплина труда" - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными законами, трудовым договором, локальными нормативными актами Работодателя.

1.4. Действие настоящих Правил распространяется на всех работников Общества.

1.5. Изменения и дополнения к настоящим Правилам разрабатываются и утверждаются Работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

1.6. Официальным представителем Работодателя является генеральный директор.

1.7. Трудовые обязанности и права работников конкретизируются в трудовых договорах и должностных инструкциях, являющихся неотъемлемой частью трудовых договоров.

2. Порядок приема работников
(ст. ст. 16, 58, 59, 65, 66, 67, 68, 70, 212, 213, 266, 289 ТК РФ)

2.1. Работники реализуют право на труд путем заключения письменного трудового договора.

2.2. При приеме на работу (до подписания трудового договора) Работодатель обязан ознакомить работника под подпись с настоящими Правилами, коллективным договором (при его наличии), иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника.

2.3. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет Работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые

1

Рисунок 1 — Копия 1 страницы правил внутреннего трудового распорядка

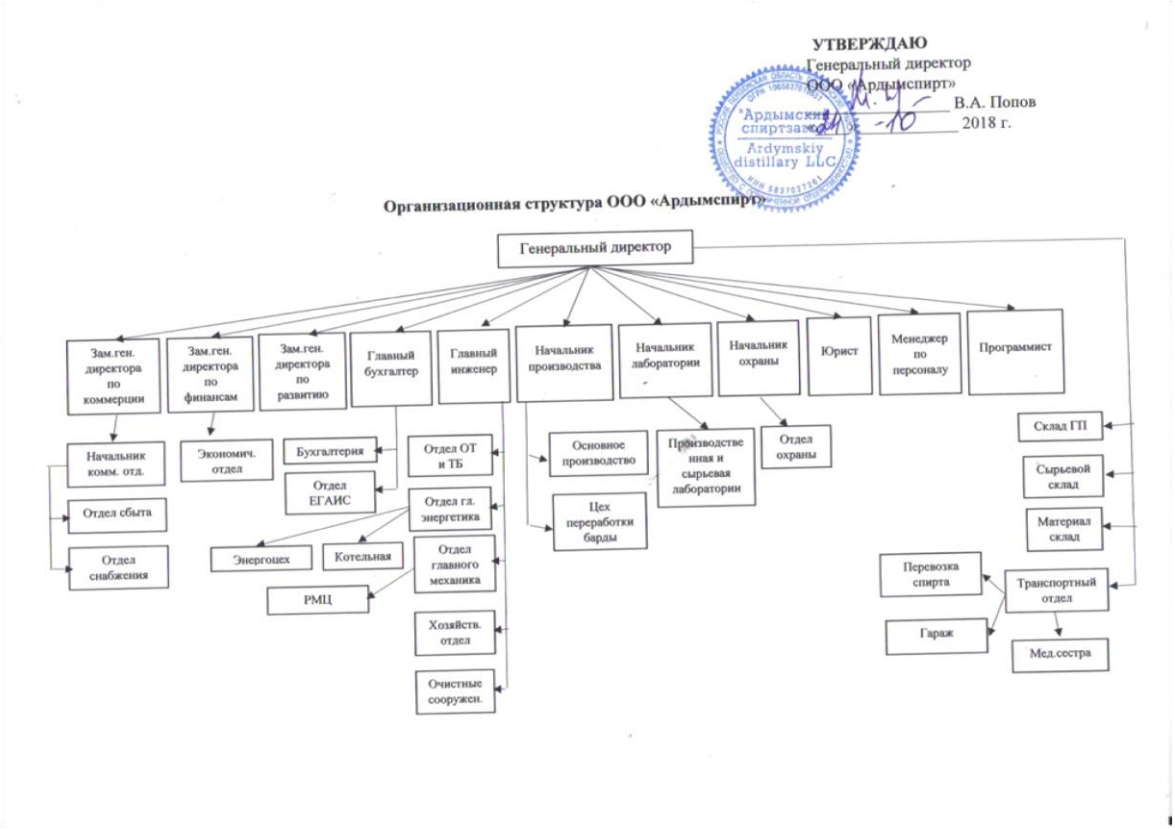


Рисунок 2 — Организационная структура ООО «Ардымспирт»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 1 — Сводная таблица результатов опроса сотрудников ООО «Ардымспирт» по определению удовлетворенности работой в организации

Аспекты работы	Оценка (балл) от 0 — «крайне не удовлетворен» до 5 — «вполне удовлетворен»	Значимый аспект работы	Аспект улучшился	Аспект ухудшился
Содержание труда	2	X		
Условия труда	3	X	X	
Размер заработной платы	2	X		
Система оплаты труда	4	X	X	
Отношения с коллегами	4	X		
Отношения с руководителем	4	X		
Стиль и метод работы руководителя	3			
Возможность влиять на эффективность работы подразделения	3			
Отношение руководства к нуждам работников	4			X
Перспектива карьерного роста	2			X

ПРИЛОЖЕНИЕ В

История развития Ардымского спиртзавода

Ардымский спиртзавод (Головский винокуренный завод) был основан помещиком Головым в 1911 году, который имел обширные земельные владения.

Строительство завода закончилось в 1916 году.

Сырьем, в основном, служил картофель (73%), зерно, свекла. Производительность- 22 тыс.дал. в год. Спирт употреблялся преимущественно для приготовления вина (83,5%). Из-за небольшой производительности работа завода велась в односменном режиме.

Проработал завод недолго, так как произошла революция, после которой завод перешел в собственность государства и был переименован в Каменский спиртзавод.

В период с 1917 по 1940 г.г., когда в стране царили голод и разруха, завод работал не ритмично.

Объемы производимого спирта- сырца были небольшими. Основным топливом являлся торф, на разработках которого работали рабочие завода, и дрова. Подвозка топлива, а также отгрузка спирта осуществлялась на волах, стадо которых содержалось при заводе.

Во время Великой Отечественной войны 1941-1945 г.г. завод работал постоянно, причем из-за нехватки рабочих рук работали по 24 часа при двухсменном режиме работы.

За это время сменилось много директоров завода. Директора назначались на период от 2 до 3 лет.

С апреля 2006 года и по сегодняшний день завод работает постоянно.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Аннотация

Магистерская диссертация на тему: «Лояльность персонала как фактор стабилизации компании» содержит 85 страниц пояснительной записки, рисунков – 18, таблиц – 8, использованных источников – 67.

Объектом исследования является предприятие ООО «Ардымспирт», **предметом** – система лояльности персонала на предприятии ООО «Ардымспирт».

Целью магистерской диссертации является разработка комплекса мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт» для стабилизации компании.

В результате исследования было изучено понятие стабилизации — стадии, при которой компания занимает определённую нишу на рынке с целью удержания позиций на том же уровне и сохранении достигнутого положения. В диссертации было выявлено, что одним из факторов стабилизации хозяйственной деятельности предприятия является лояльность персонала. Преданность персонала, принятие сотрудниками целей и ценностей организации, готовность напряжено трудиться для их реализации являются важнейшими условиями максимальной отдачи не только человеческих ресурсов, но и всех других ресурсов организации.

Отмечено, что лояльность сотрудников динамична и может существенно изменяться с течением времени. Поэтому для стабилизации хозяйственной деятельности компании необходимо систематически оценивать уровень лояльности персонала с помощью различных методик, а также проводить мероприятия по повышению удовлетворённости и лояльности сотрудников.

В рамках работы было проведено исследование деятельности предприятия ООО «Ардымспирт». Оно показало, что больше всего слабых сторон на предприятии отмечено в работе персонала, от которого в значительной степени зависит функционирование и дальнейшее развитие

предприятия. Низкая оснащённость рабочих мест, отсутствие мотивации и дополнительного стимулирования персонала создают негативную тенденцию текучести кадров и ухода квалифицированных специалистов в компании-конкурентов.

При анализе причин увольнения и оценке уровня лояльности персонала сотрудниками были отмечены следующие причины неудовлетворённости своей работой:

- низкий уровень заработной платы;
- сложность в отношениях с коллегами из других отделов;
- низкая мотивация к труду;
- отсутствие материального стимулирования.

В ООО «Ардымспирт» остро встает проблема текучести кадров, что негативно сказывается на деятельности предприятия в целом. Увольнение сотрудника - это всегда кризис на микроуровне для организации, а затраты на поиск, обучение нового кандидата существенно влияют на стабильность производственного процесса. Поэтому руководству необходимо грамотно управлять процессом удержания персонала, чему в большей степени способствует создание в организации политики лояльного персонала.

Современная рабочая среда также диктует необходимость проведения регулярных и последовательных мероприятий, которые направлены на повышение морального духа сотрудников и благополучия компании.

Для решения указанных выше проблем был разработан комплекс мероприятий по формированию лояльности персонала ООО «Ардымспирт», который включает:

1) определение миссии, цели и организационных ценностей предприятия;
2) внедрение корпоративной культуры «Фокус на результат»;
3) разработку и распространение фирменной символики;
4) покупку форменной одежды;
5) разработку правил внутренних взаимоотношений и ведения диалога;

6) проведение обучения сотрудников, в частности тимбилдинга «Мы-команда»;

7) предоставление расширенного социального пакета;

8) создание единой системы премирования.

Данные предложения направлены на создание максимально комфортных условий труда работников предприятия ООО «Ардымспирт» и обеспечение карьерного роста, что является серьезным стимулом качественной работы персонала.

Результатом внедрения рассмотренных предложений с практической точки зрения является увеличение удовлетворенных и лояльных сотрудников, а с экономической точки зрения - снижение уровня текучести персонала и связанных с этим затрат, создание кадрового резерва, увеличение производительности труда. Реализация данных мероприятий направлена на эффективное функционирование всего предприятия и постепенный переход ООО «Ардымспирт» к стадии стабилизации.