



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

**На тему Лояльность персонала как фактор успешного функционирования
современной организации**

Исполнитель Самохина Наталья Владимировна

Руководитель кандидат технических наук, доцент

Шебукова Анна Сергеевна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

« 09 » июня 2023г.

Санкт – Петербург
2023

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты управления лояльностью персонала	5
1.1 Сущность понятия «лояльность персонала» и ее особенности	5
1.2 Специфика и методы управления лояльностью персонала в современной организации	12
2. Анализ лояльности персонала в ООО «Оффпрайс».....	20
2.1 Краткая экономическая характеристика ООО «Оффпрайс».....	20
2.2 Анализ системы управления лояльностью персонала в ООО «Оффпрайс»	27
3. Разработка проекта совершенствования системы управления лояльностью персонала ООО «Оффпрайс».....	36
3.1 Проект совершенствования системы управления лояльностью персонала ООО «Оффпрайс»	36
3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы управления лояльностью персонала и его эффективности	44
Заключение	52
Список использованной литературы	55
Приложение 1Тест по оценке уровня лояльности персонала Л.Терстоуна.....	60

Введение

С учётом современного развития экономики в условиях конкуренции все большее значение приобретает создание сложных развитых иерархических структур, которые по своему существу являются финансово-хозяйственными комплексами, создающими определенную систему. С учётом всего многообразия хозяйствующих субъектов ключевая роль в различных экономиках принадлежит непосредственно компаниям, которые зарекомендовали свой имидж среди целевых групп, работниками и контрагентами. Термин «лояльность персонала» прочно вошёл в экономическую теорию и практику современного мирового бизнеса. Большие корпорации, как в России, так и зарубежом занимают лидирующие позиции в различных сферах экономики благодаря четко выстроенной системе лояльности персонала.

Развитие и поддержание системы лояльности персонала к организации на современном этапе развития экономики является весьма сложной задачей. Это обуславливается тем, что в последние годы для экономики сложилась весьма сложная ситуация, обременённая экономическим кризисом, введёнными санкциями, инфляцией и многими макроэкономическими факторами, повышающими угрозу экономической безопасности реального сектора экономики. В тоже время важность системы лояльности персонала к организации весьма велика, так как она оказывает сильное влияние на социальное и экономическое развитие организации путём создания рабочих мест, инвестиционных процессов, эффективности использования капиталовложений, а также учёта интересов заинтересованных лиц. Чтобы выявить пути решения имеющихся проблем и выделить условия развития успешной системы лояльности персонала к организации необходимо провести теоретическое и практическое исследование. Все вышесказанное обуславливают актуальность выбранной темы курсовой работы.

Цель выпускной квалификационной работы: комплексное исследование лояльности персонала как фактора успешного функционирования современной организации и изучение практической значимости лояльности персонала на примере ООО «Оффпрайс». Для этого необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления лояльностью персонала
- провести анализ лояльности персонала в ООО «Оффпрайс»
- разработать проект совершенствования системы управления лояльностью персонала ООО «Оффпрайс»;

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Оффпрайс».

Предмет выпускной квалификационной работы – лояльность персонала к организации.

В ходе написания работы были применены общенаучные методы исследования (анализ, синтез, сравнение, объяснение, классификация и др.), а также экономико-математические методы и графические методы анализа данных.

1. Теоретические аспекты управления лояльностью персонала

1.1 Сущность понятия «лояльность персонала» и ее особенности

Лояльность персонала является довольно эффективным инструментом, организованным в процессе развития экономической деятельности организации. В связи с тем, что деятельность организации является адаптированной системой, её функционалу свойственно гибкое изменение в соответствии с нуждами и требованиями организации, потребителей, персонала, а также управленческих технологий. Стоит отметить, что развитие системы лояльности персонала происходит в соответствии современному развитию общества. В настоящий момент наблюдается качественно новый уровень развития данной сферы.

Изменение в позиционировании системы лояльности персонала послужило поводом для становления абсолютно новых позиций участников коммуникации и появления новых механизмов коммуникационного влияния. Появление новых смыслов у системы лояльности персонала, согласно которым ее деятельность выстраивается по принципу объединения различных методов коммуникации с работниками, привело ее к роли коммуникационной системы. Тем самым система лояльности персонала стала основным помощником организаций разного рода для составления коммуникационных задач.

В настоящее время важнейшей задачей системы лояльности персонала можно назвать формирование доверительного и благоприятного мнения, касающегося деятельности предприятия в глазах ее работников.

Стоит отметить, что существует возможность выстроить конструктивный диалог между любыми уровнями, как обычных сотрудников, так и высших органов власти. Создание благоприятного уровня лояльности персонала организации и хорошей репутации является основой развития устойчивых и взаимовыгодных связей. Однако, этому предшествует довольно длительный

сложный процесс, при котором формируется неповторимый стиль организации, происходит ориентация на социальную значимую роль организации, а также ее уникальность. Это необходимо для того, чтобы развитие предприятия коррелировало с интересами целевой аудитории и её сегментов.

Различные аспекты лояльности персонала, проблема оценки ее уровня, а также влияние лояльности сотрудников на различные организационные показатели представлены в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Среди работ западных ученых — это труды Г. Беккера [4], Дж. Мейера и Н. Аллена [20], Р. Кантера, Б. Бучанана, Л. Терстоуна [36]. Среди трудов отечественных исследователей — работы К. Харского [29], М. Магуры [19], И. Чумарина [31], А. Коврова [17], Е. Моргуновой [22], О. Громовой [9].

Понятие «лояльность» означает принятие, положительное отношение человека к кому-то или чему-то конкретному. Термин «лояльность» имеет французское происхождение, что буквально означает «loyal» — «верный, преданный законам». Под лояльностью понимается некая установка, поведение, предполагающее принятие и соблюдение определенных правил, норм, осуществление закрепленных функций, даже при условии несогласия с ними [18, с. 162-163].

Наиболее полное определение дала в своем исследовании Челнокова Н.Ю. «лояльность персонала — это социально-психологическая установка работника, характеризующаяся удовлетворенностью условиями труда, принятием целей и ценностей организации, желанием работать только в этой организации, а также сознательными действиями, направленными на повышение эффективности своего труда для достижения целей организации» [30].

Различные аспекты оценки лояльности персонала изучали Канищева Е.Е., Зубарева А.А. [12;14]. Вопросам формирования лояльности персонала посвящены статьи Мельниковой Е.В. [21], Артемовой Е.И. [3] и других.

Н.Д. Харламова указывает, что лояльность персонала – это привязанность сотрудника к организации, его отношения к ней как к «своей», отождествление

своих интересов с интересами организации, старание приложить больше усилий для того, чтобы организация добилась успеха [28, с. 151].

Лояльность персонала — это сложившийся уровень мотивации сотрудников, выраженный верностью, вовлеченностью и преданностью каждого отдельного сотрудника целям и ценностям организации, желание и заинтересованность качественного и эффективного выполнения своих обязанностей для их достижения и более быстрого и эффективного развития организации [9].

Таким образом, можно подытожить, лояльность сотрудников организации — это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, поддержание ее целей, средств и способов их достижения, открытость собственных мотивов для организации. Лояльность выражается в доброжелательном, корректном, искреннем и уважительном отношении к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом. Высокий уровень лояльности персонала проявляется через осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в ее интересах, а также соблюдение норм, правил и обязательств.

Под лояльностью отдельного сотрудника понимается его способность и готовность принять организационные требования, желание выполнить свою работу наилучшим образом. «При этом следует особенно подчеркнуть значение ответственности как свойства личности, определяющего ее отношение к своим функциональным обязанностям в производственном коллективе» [22, с. 12].

Рассматривая определение понятия лояльность персонала, целесообразно обратиться к комплексному взгляду на его рассмотрение, авторами которого являются Дж. Майер и Н. Аллен. По мнению авторов, лояльность — это привязанность сотрудника к организации, которая подлежит стимулированию со стороны руководства организации [20, с. 89]. В данном определении выделяется важнейшее свойство лояльности персонала — она может меняться в зависимости от действий руководства организации. Так, в организации, где

сотрудники обеспечены комфортными условиями труда, стабильной заработной платой, климатом в коллективе и иными факторами, сотрудники будут более лояльны к организации, будут стараться качественно выполнять свою работу для того, чтобы организация была успешна, чем в том случае, если работа будет некомфортна для них. В последнем случае сотрудники будут уходить из такой организации, соответственно, в них будет расти показатель «текучести кадров», и организациям сложнее будет сохранить свою конкурентоспособность на рынке товаров и услуг.

Все это позволяет сделать вывод о необходимости своевременного формирования и повышения лояльности персонала в современных организациях.

Мейер Дж., Аллен Н. разработали трехкомпонентную модель организационной приверженности, состоящую из аффективной приверженности, нормативной приверженности и приверженности непрерывности [20].

Согласно им, аффективная приверженность представляет собой эмоциональную привязанность, нормативная относится к предполагаемому обязательству продолжать работу в организации, а решение продолжать работу относится к предполагаемым издержкам, связанным с уходом из организации. Аффективная приверженность удовлетворяет основные психологические потребности индивидов, что может побудить их перестроить свою работу. Аффективная приверженность усиливает у сотрудников чувство привязанности, отождествления с организацией и причастности к ней, которые могут увеличить их мотивацию к переосмыслению работы.

Таким образом, для стабилизации ситуации в компании и предотвращения кадровых трудностей, необходимо поддерживать определённый уровень лояльности. Для этого оценивают уровень лояльности сотрудников разных должностей и разрабатывают программу лояльности, что позволяет выстроить максимально эффективную систему управления персоналом. Благодаря программам лояльности сотрудник может

почувствовать свою значимость для конкретной компании, появится стремление как можно лучше выполнять свою работу для достижения целей компании, повысится чувство сопричастности к коллективу и т.д.

Обязательными характеристиками лояльности персонала являются:

- честность и информационная прозрачность по отношению к организации;
- разделение и принятие организационных убеждений и ценностей;
- переживание за проблемы и трудности компании;
- публичная демонстрация лояльности, доброжелательное отношение;
- готовность идти на определенные жертвы для пользы организации;
- чувство гордости за успехи организации, ощущение причастности;
- стремление наилучшим образом выполнять профессиональные функции.

Появлению лояльности у персонала по отношению к организации способствуют следующие факторы:

- прошлый профессиональный опыт сотрудника;
- система личных ценностей и приоритетов;
- внимание и забота со стороны организации;
- гордость сотрудника в связи с его принадлежностью к данной организации.

Практическое значение при изучении лояльности сотрудников в организации для последующего построения прогнозов и разработки мероприятий по повышению лояльности имеет классификация уровней лояльности, предложенная К. В. Харским [29], отечественным экспертом в вопросах лояльности персонала. Его классификация содержит пять уровней лояльности и два вида нелояльности.

В шкале К. В. Харского есть две категории: лояльность и нелояльность. Для лояльности свойственно пять уровней: нулевой; внешних атрибутов;

поступков; убеждений; идентичности. Нелояльность характеризуется скрытой и демонстративной нелояльностью (см. рис. 1.1).

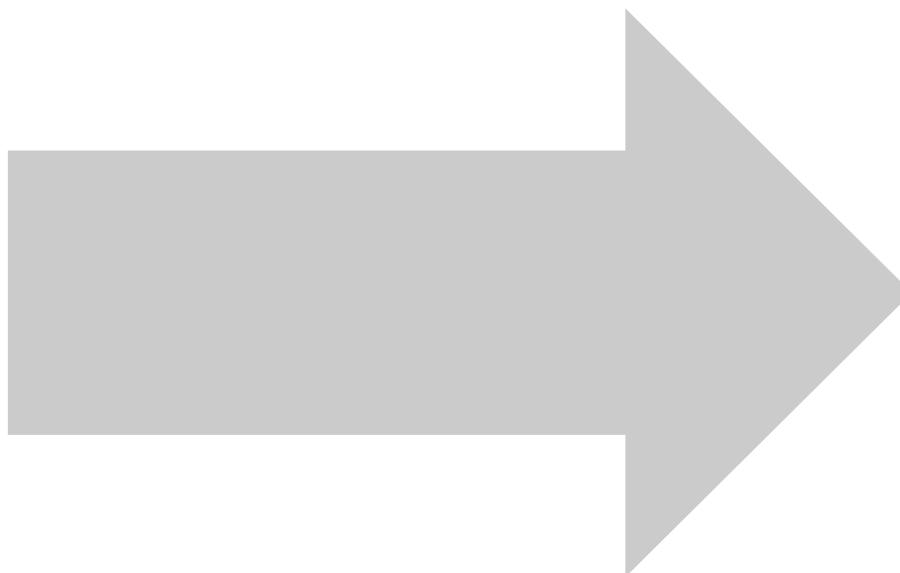


Рисунок 1.1 — Уровни лояльности по К. В. Харскому [29]

Очевидно, что чем выше лояльность сотрудника, тем в большей степени она выражена, тем надежнее для организации сотрудник, для которого она характерна, и, наоборот.

На шкале есть нулевая отметка. Она обозначает так называемую нулевую лояльность, которая представляет собой особую категорию и не относится к нелояльности. Нулевая лояльность может быть характерная для постороннего по отношению к организации человека. Приближенные к данной точке показатели встречаются у людей, например, только поступающих на работу и не сформировавших еще своего отношения к компании. В процессе поступательного знакомства, получения информации о корпоративной культуре, традициях организации происходит формирование определенного уровня лояльности.

Ниже нулевой отметки представлена нелояльность. Она имеет демонстративную и скрытую форму.

Демонстративная нелояльность персонала проявляется во лжи сотрудников, публичном высмеивании и умалении организационных ценностей, пренебрежении установленными договоренностями,

потребительском отношении к организации. Латентную (скрытую) форму нелояльности достаточно сложно выявить, так как она обычно сопровождается беспрекословным выполнением сотрудниками своих профессиональных функций, которые осуществляются на основе страха наказания. Не находясь «на виду» у руководства, такие сотрудники склонны распространять слухи и сплетни, провоцировать конфликты, негативно настраивать других работников, занимая при этом демонстративно нейтральную позицию. Скрытая нелояльность часто сопровождается высокой текучестью кадров в организации.

Таким образом, лояльность сотрудников организации — это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, поддержание ее целей, средств и способов их достижения, открытость собственных мотивов для организации, которая выражается в доброжелательном, корректном, искреннем и уважительном отношении к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом.

Организациям, ориентированным на долгосрочное существование, следует заботиться о поддержании лояльности своего персонала. Именно лояльный персонал способен эффективно решать организационные задачи, справляться с проблемами и трудностями, брать ответственность на себя. Такое положение обусловлено тем, что лояльность персонала организации обеспечивает формирование высокой трудовой мотивации, которая, в свою очередь, способствует эффективной профессиональной деятельности. Лояльные своей организации сотрудники готовы мириться с временными трудностями, конструктивно принимают организационные изменения и дорожат своим рабочим местом.

1.2 Специфика и методы управления лояльностью персонала в современной организации

В настоящий момент существует множество различных подходов к управлению лояльностью персонала, наиболее широкие обзоры используемых методик и подходов представили М.В. Полосухина и Е.Г. Кетова [37], а также С.В. Ильинский [13].

Распространенными методиками управления лояльностью сегодня являются различные психологические диагностики и тестирования. Например, подход Л.Г. Почебут и О.Е. Королева [36] предполагает измерение лояльности на основе изучения мнений по 18 утверждениям: на основе полученных ответов можно определить уровни лояльности (от низкого до высокого). Опыт применения данной методики можно встретить в работах Е.С. Василевской, Н.В. Кармацкой и М.А. Ячниковой [5, с. 272], О.С. Карымовой [15] и др.

Не менее популярной является методика изучения организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен [20]. Авторы предполагают испытуемым дать оценку 18 утверждениям, которые помогают не только определить общую лояльность, но и рассмотреть приверженность сотрудников в трех плоскостях – аффективной, нормативной и текущей. Эту методику использовали для изучения организационной приверженности такие авторы, как А.С. Веретельникова, Т.Ф. Крушинская и А.И. Анощенкова, С.А. Литвина и Н.Ю. Шрайбер, А.В. Ловаков и др. [36].

Ряд исследователей используют эти методики в комплексе для изучения лояльности сотрудников, сопоставляя результаты, полученные с применением разного социологического инструментария: С.В. Ильинский [8], М.В. Полосухина, Е.Г. Кетова [37].

Формирование лояльности персонала зависит от стиля руководства в организации и принципах, которые заложены в основу управления персоналом. Если работа выстраивается на демократических началах, но с учетом правил

трудовой дисциплины, вероятность формирования лояльности персонала в такой организации намного выше.

В практике изучения лояльности персонала современные организации используют различные инструменты, среди которых опросы, психологические и мотивационные тесты, метод проективных вопросов, анализ различных организационных показателей, а также различные измерительные методики. Одной из популярных методик определения уровня лояльности персонала является методика Луиса Леона Терстоуну [36], американского психолога, исследователя интеллекта, автора различных измерительных методик.

Методика Л. Терстоуна содержит 36 утверждений (Приложение 1), которые указывают на отношение человека к организации, в которой он работает. Исследуемые оценивают то, в какой степени согласны с каждым утверждением по 11-балльной шкале, где 1 балл — максимально негативное отношение в данном утверждении, тождественное позиции «Совершенно не согласен», 6 баллов — нейтральное отношение, 11 баллов — максимально позитивная оценка данного суждения, тождественная позиции «Полностью согласен». При обработке результатов тестирования оцениваются только суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они выполняют камуфлирующую функцию основных целей тестирования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Корреляционная зависимость уровней лояльности по К. Харскому и Л. Терстоуну [29] выглядит следующим образом:

- а от 60 до 90 баллов по шкале Л. Терстоуна — очень высокий уровень лояльности, соответствующий уровню идентичности по шкале К.В. Харского;
- от 30 до 59 баллов по шкале Л. Терстоуна — уровень лояльности повышенный, соответствующий уровню убеждений по шкале К. В. Харского;

- от 18 до 29 по шкале Л. Терстоуна — средний уровень лояльности, соответствующий уровню поступков по шкале К.В. Харского;
- от -18 до 17 баллов по шкале Л. Терстоуна — низкий уровень лояльности, соответствующий уровню внешних атрибутов по шкале К. В. Харского;
- от -19 до -29 баллов по шкале Л. Терстоуна — сотрудник не лоялен организации, что соответствует нулевой лояльности по шкале К. В. Харского;
- от -30 до -90 баллов по шкале Л. Терстоуна — сотрудник совершенно не лоялен организации, что соответствует нелояльности по шкале К. В. Харского [29].

К задачам системы лояльности персонала относят умения своевременно разрешать различного рода конфликты, нести минимальные потери при возникновении спорных и негативных для организации ситуаций, а также создавать каналы взаимодействия со стратегически важными социальными группами. Эти факторы являются ведущими, так как за счёт них компания повышает свой имидж и становится финансово успешной.

Проведя исследования научных трудов отечественных и зарубежных учёных можно сделать вывод о том, что существует большое количество исследований, которые посвящены изучению системы лояльности персонала организации.

Формирование системы лояльности персонала организации является объектом изучения российских и зарубежных учёных в области менеджмента на протяжении нескольких десятилетий. Эти источники широко раскрывают понятие лояльности персонала, принимают во внимание большое количество аспектов, связанных с тем, как ее формировать и укреплять.

В настоящее время все больше исследователей замечают смещение акцента на проблему лояльности персонала. Понятие лояльности персонала стало рассматриваться более широко, стал изучаться репутационный капитал и в целом репутация в качестве ключевого коммуникационного компонента имиджа организации. Появились теории о взаимодействии таких

коммуникационных понятий, как бренд, репутация, имидж и лояльность, стало определяться их место в системе лояльности персонала, рекламы маркетинга в формировании и развитии данных аспектов.

Целью рекламы может выступать не только продажи товаров или услуг, но и удачного имиджа организации, повышения ее лояльности. Если при вступлении в трудовые отношения с определенной организацией человек соотносит с этим действием свое социальное положение и считает его престижным, то цель такой рекламы может считаться достигнутой. Однако, стоит заметить, что репутацию и доверия со стороны потенциальных покупателей организации невозможно купить, но возможно создать и совершенствовать.

В конце прошлого столетия активно использовались производные от имиджа термины, такие как «имиджмейкинг», «имидж-проектирование» и т.п. В настоящее время все чаще говорят о репутации и лояльности. Вместо «имиджмейкинга» все чаще упоминается репутационный менеджмент, под которым подразумевают квалифицированное, грамотное, использование инструментов PR-коммуникации.

Важно понимать, что между понятиями репутация и репутационного имиджа невозможно поставить знак равенства. Существует большое количество примеров, когда PR-специалисты использовали всевозможные коммуникации для создания очень ярких имиджей, но аргументы сомневающийся аналитиков все равно остались без должного внимания.

Рассмотренные примеры наглядно демонстрируют, что имеющиеся возможности больших технологий в области манипуляции являются неэффективными, потому что отсутствует опора на реальную репутацию. Это ещё раз подтверждает тот факт, что репутацию и лояльность персонала нельзя купить.

Благоприятная среда, в которой осуществляют свою деятельность организации, способствует увеличению финансовой устойчивости, узнаваемости бренда, повышению лояльности со стороны персонала, а также

выход на новые рынки сбыта. Чтобы создать эту благоприятную среду необходимо наращивать положительный имидж среди целевой аудитории организации. К преимуществам благоприятной среды организации можно отнести:

- Со стороны клиентов увеличивается уровень доверия, уверенность в качестве товаров или услуг. В случае, если покупатель не имеет возможность оценить характеристики и качество товара или услуги и принять окончательное решение о их приобретении, то в условиях сильной конкуренции он отдаст предпочтение товаром организации, имеющей хорошую репутацию.

- В случае возникновения кризисных ситуаций образуется кредит доверия. Благодаря этому организация может продолжать свою деятельность во времена спадов рынка в том же темпе, что и раньше, благодаря своей устоявшейся репутации.

- Возможность привлечения опытных специалистов для работы в организации. Репутация компании имеет сильное влияние на востребованность рабочих мест на рынке труда, а также повышает самооценку работников, работающих в такой организации и увеличивает качество и производительность труда.

- Создание новых деловых связей и привлечение деловых партнёров становится более оптимизированным. Положительный имидж организации способствует эффективности заключения различных договоров и контрактов с контрагентами.

Положительный имидж и хорошая репутация являются необходимыми аспектами для успешного развития системы лояльности персонала. Иными словами, можно сказать, что создание репутации является способом обеспечения лояльности персонала.

Грамотно выстроенная репутация создается посредством благоприятного имиджа, основанного на обеспечении ценностей персонала организации. Созданный с такими требованиями имидж организации в будущем проходит корректировку и доносится до целевой аудитории. Если корпоративный имидж

соотносится с ценностями целевой аудитории, то это приводит к организации супербренда, к которому общественность и персонал максимально лояльны, уверены в надёжности, выказывают сопричастность и уважение.

Исходя из все вышесказанного мы можем сделать вывод о том, что системы лояльности персонала, выступающий инструментом PR коммуникаций, превращается в равноправный инструмент, обладающий разнообразием коммуникационных функций, применяемых для создания различных интеграций в современном обществе.

Другими словами, системы лояльности персонала представляет собой стратегию конвергенции разных коммуникационных методов. Она позволяет сформировать обновленный сегмент рынка информации и коммуникации и дает возможность вывести понимание системы лояльности персонала за привычные рамки, которые уже исчерпали себя в современном обществе.

Если взять в качестве примера самые успешные компании международного уровня, можно заметить, что они укрепляют и развивают лояльность персонала, применяя следующие виды коммуникаций:

- организация тематических мероприятий;
- special events;
- спонсорские и благотворительные проекты.

Рассмотрим эти мероприятия чуть более подробно.

Говоря о спонсорских и благотворительных проектах, следует отметить, что компании уже давно стремятся предложить своим сотрудникам актуальную, интересную и значимую для них тему диалога. Этот инструмент позволяет надолго удерживать потребителей верным продукцией компании.

К инструменту special events можно отнести любое мероприятие, будь то «день открытых дверей» или фестиваль. Каждое мероприятие будет использовать свою цель для формирования и укрепления лояльности персонала.

Организации часто проводят мероприятия подобного рода для усиления лояльности персонала. Компании не жалеют финансов на использование таких

инструментов для формирования имиджа, потому что знают, что в перспективе данные вложения окупятся.

Еще одним инструментом формирования имиджа является внутрикорпоративный PR. Он основывается на взглядах и идеях, разделяемых командой.

Формирование благоприятного имиджа любой организации начинается с того, что думают о ней сотрудники. Благодаря внутрикорпоративным PR-коммуникациям можно сократить издержки, увеличить эффективность маркетинговых коммуникаций, а также эффективность работы персонала. Благодаря перечисленным выше мерам повышается доверие клиентов к имиджу и к предприятию.

Процесс создания концепции позиционирования системы лояльности персонала является крайне важным. Данная концепция выступает в качестве стратегической. Именно поэтому все документы, имеющие прямую связь с формированием системы лояльности персонала, должны утверждаться руководством организации и применяться в виде корпоративных инструкций для деятельности бренд-менеджеров. Лояльности персонала компании также следует уделять особое внимание в случае возникновения кризисных ситуаций.

Таким образом, на основании вышеизложенного, можно предложить следующий алгоритм управления лояльностью персонала организации, представленный на рисунке 1.2.

Управление лояльностью персонала является важным фактором оптимального использования рабочей силы. Технология воспитания лояльности должна строиться на взаимодействии материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи. У сотрудников должно быть чувство, что организация хочет для них самого лучшего, и в результате они будут продолжать делать все возможное и не искать другую работу.

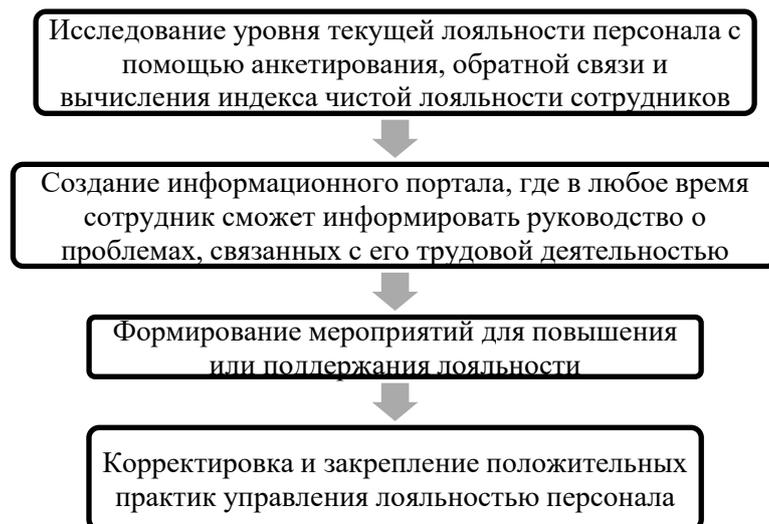


Рисунок 1.2 — Алгоритм управления лояльностью персонала организации

Источник: составлено автором на основе [12-17].

Работа по управлению персоналом строится на развитии действующих и наиболее значимых инструментов управления лояльностью сотрудников. К таким инструментам можно отнести анкетирование работников, выделение времени для взаимодействия с персоналом по вопросам трудовой деятельности, вычисление индекса чистой лояльности сотрудников и др.

Таким образом, проведенный в главе анализ показывает полный спектр возможностей формирования и совершенствования лояльности персонала любой компании с использованием предложенного алгоритма управления лояльностью персонала организации, что позволит снизить текучесть сотрудников, повысить их производительность труда, укрепить HR-бренд организации и др.

2. Анализ лояльности персонала в ООО «Оффпрайс»

2.1 Краткая экономическая характеристика ООО «Оффпрайс»

ООО «Оффпрайс» – сеть аутлетов, функционирующая на рынке более 8 лет. Общество с ограниченной ответственностью «Оффпрайс» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими нормативными актами, не противоречащими Гражданскому кодексу Российской Федерации.

Деятельность предприятия осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом. Общество обладает круглой печатью с наименованием, товарным знаком, прошедшим процедуру регистрации и иными идентифицирующими средствами.

По своим обязательствам общество отвечает полностью всем своим имуществом. При этом общество не отвечает по обязательствам участников. В свою очередь, участники не отвечают по обязательствам общества. Они лишь имеют риск убытков в пределах стоимости долей, принадлежащих им, в уставном капитале общества.

Место нахождения предприятия: 115280, Москва Город, ул. Ленинская Слобода, д. 19.

Полное наименование общества – Общество с ограниченной ответственностью «Оффпрайс». Сокращённое наименование: ООО «Оффпрайс». Наименование фирменное: Общество с ограниченной ответственностью «Оффпрайс»

ООО «Оффпрайс» может заниматься следующими видами деятельности:

- торговля розничная одеждой в специализированных магазинах;
- торговля оптовая текстильными изделиями;
- торговля оптовая галантерейными изделиями;
- торговля оптовая одеждой и обувью;

- торговля оптовая бытовыми электротоварами;
- торговля оптовая изделиями из керамики и стекла и чистящими средствами.

Таким образом, общество осуществляет любые виды деятельности, которые не запрещены законом.

По каждому перечисленному виду деятельности общество проводит внешнеэкономическую деятельность в установленном законодательством порядке.

Законом также определяется перечень видов деятельности, которыми общество может заниматься только после получения лицензии.

Уставный капитал представляет собой минимальное имущество общества, которое гарантирует интересы его кредиторов. Он составляет 100тыс. руб. и был сформирован за счёт имущества.

Само общество и его участники имеют право покупать доли участников общества по цене предложения третьему лицу, пропорционально размеру своих долей.

Организационная структура организации представлена на Рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Оффпрайс»

Высшим органом предприятия является собрание его участников. Все участники имеют право присутствовать на общем собрании, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Каждый из участников на общем собрании участников общества имеет число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества. Один голос соответствует одному проценту.

Очередное собрание участников общества проводится президентом не раньше двух месяцев и не позднее четырёх месяцев после завершения финансового года. Общее собрание участников общества проводит следующие мероприятия:

- определяет основные направления деятельности общества;
- изменяет устав общества и уставной капитал в том числе;
- создаёт филиалы и открывает представительства общества;
- создаёт исполнительные органы общества и долгосрочно прекращает их полномочия, принимает решение о передаче управляющему функций единоличного исполнительного органа общества;
- утверждает годовые отчёты и бухгалтерские балансы общества;
- принимает решение, как реорганизовать или ликвидировать общество;
- избирает членов ревизионной комиссии общества;
- назначает ликвидационную комиссию и утверждает ликвидационный баланс;
- принимает решение о распространении чистой прибыли общества между его участниками;
- назначает аудиторскую проверку;
- оценивает не денежные вклады в уставный капитал, размер, форму и сроки внесения вкладов в общественное имущество;
- утверждает документы, которые регулируют внутреннюю деятельность общества;

– принимает решения о выпуске обществом облигаций и иных эмиссионных бумаг.

Решения принимаются совместно всеми участниками с помощью открытого голосования.

Исполнительным органом на предприятии является генеральный директор. Он избирается сроком на пять лет, как из числа участников, так и со стороны. Генеральному директору присущи следующие полномочия:

– осуществление руководства деятельностью общества по принципу единоначалия, в соответствии с уставом компании и решениями собрания;

– распоряжение имуществом и средствами, принадлежащими обществу; открытие банковских счетов;

– организация решения вопросов по подготовке, созыву и проведению общего собрания участников;

– обеспечение участников общества копиями протокола общего собрания участников не позднее десяти дней после его составления;

– установление соответствия в сведениях об участниках общества и о долях уставного капитала общества, принадлежащих каждому из участников;

– действие от имени всего общества, принятие ключевых решений, совершение сделок и представление интересов общества;

– выдача доверенности на право представительства от имени всего общества;

– назначение должностных лиц и увольнение их, установление должностных окладов, применение мер поощрения и наложение дисциплинарных взысканий, утверждение штатов;

– издание приказов и указаний, обязательных для всего персонала предприятия;

– несение индивидуальной ответственности за сохранность документов личного состава.

С целью проверки состояния текущих дел на предприятии, а также установления правильности годовых отчётов и бухгалтерского баланса, может быть привлечён высококвалифицированный аудитор, совершенно независимый, то есть несвязанный имущественным интересом с данным обществом и его участниками.

Таблица 2.1 – Анализ основных показателей деятельности ООО «Оффпрайс»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение, +,-		Темп роста, %	
				2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Выручка	2046850	2885210	3401440	838360	516230	140,96	117,89
Себестоимость продаж	1069090	1376700	1494680	307610	117980	128,77	108,57
Валовая прибыль	977762	1508510	1906750	530748	398240	154,28	126,40
Коммерческие расходы	570568	820190	901494	249622	81304	143,75	109,91
Управленческие расходы	245456	328068	450702	82612	122634	133,66	137,38
Прибыль от продаж	161738	360251	554558	198513	194307	222,74	153,94
Проценты к получению	1490	1148	3943	-342	2795	77,05	343,47
Проценты к уплате	35333	25776	49885	-9557	24109	72,95	193,53
Прочие доходы	49952	99791	168777	49839	68986	199,77	169,13
Прочие расходы	97211	171281	407080	74070	235799	176,20	237,67
Прибыль (убыток) до налогообложения	80636	264133	270313	183497	6180	327,56	102,34

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод, что в 2021 году по сравнению с 2020 годом выручка организации увеличилась на 838360 тыс. руб., а в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 516230 тыс. руб., что является положительным фактором деятельности организации.

Себестоимость продаж также увеличивается на протяжении всего периода. Заметим, что темп и объем роста себестоимости ниже темпа роста объема выручки, что говорит о получении организацией валовой прибыли.

Прибыль от продаж в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась в 2,22 раза, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 53,94%.

В 2020 году организация получила 80636 тыс. руб. чистой прибыли, в 2021 году – 264133 тыс. руб., а в 2022 году – 270313 тыс. руб.

Благоприятная среда, в которой осуществляет свою деятельность ООО «Оффпрайс», способствует увеличению финансовой устойчивости, узнаваемости бренда, повышению лояльности со стороны работников, а также выход на новые рынки сбыта. Чтобы создать эту благоприятную среду необходимо наращивать положительный имидж среди работников организации. К преимуществам благоприятной среды ООО «Оффпрайс» можно отнести:

– Со стороны клиентов увеличивается уровень доверия, уверенность в качестве товаров или услуг. В случае, если покупатель не имеет возможность оценить характеристики и качество товара или услуги и принять окончательное решение о их приобретении, то в условии сильной конкуренции он отдаст предпочтение товаром ООО «Оффпрайс», имеющей хорошую репутацию.

– В случае возникновения кризисных ситуаций образуется кредит доверия. Благодаря этому ООО «Оффпрайс» может продолжать свою деятельность во времена спадов рынка в том же темпе, что и раньше, благодаря своей устоявшейся репутации.

– Возможность привлечения опытных специалистов для работы в организации. Репутация ООО «Оффпрайс» имеет сильное влияние на востребованность рабочих мест на рынке труда, а также повышает самооценку работников, работающих в такой организации и увеличивает качество и производительность труда.

– Создание новых деловых связей и привлечение деловых партнёров становится более оптимизированном. Положительный имидж ООО «Оффпрайс» способствует эффективности заключения различных договоров и контрактов с контрагентами.

Положительный имидж и хорошая репутация являются необходимыми аспектами для успешного развития деятельности ООО «Оффпрайс». Иными словами, можно сказать, что создание репутации является способом обеспечения ликвидности деятельности организации.

Грамотно выстроенная репутация создается посредством благоприятного имиджа, основанного на обеспечении ценностей конкретной целевой аудитории и работников организации. Созданный с такими требованиями имидж организации в будущем проходит корректировку и доносится до целевой аудитории при помощи публицити.

Коммуникационная стратегия формирования имиджа и лояльности персонала в организации представляет собой стратегию конвергенции разных коммуникационных методов. Она позволяет сформировать обновленный сегмент рынка информации и коммуникации и дает возможность вывести уровень лояльности за привычные рамки, которые уже исчерпали себя в современном обществе.

Менеджмент ООО «Оффпрайс» оказывает большое влияние на имидж, определяет возможности роста компании как работодателя, так как они направлены на привлечение новых и удержание уже имеющихся работников.

Средства маркетинга ООО «Оффпрайс» прежде всего отвечает за эффективность механизма улучшения хозяйственной деятельности. Они отвечают за повышение общей узнаваемости бренда, а также за привлечение потенциальных и постоянных клиентов к продуктам или услугам компании. Таким образом, маркетинговые инструменты являются жизненно важной частью структуры ООО «Оффпрайс», потому что они являются двигателем бизнеса, который сохраняет его и помогает компании расти и достигать финансовых и организационных целей.

Средства продвижения выполняют целый ряд функций, которые способны обеспечить рост финансовой деятельности ООО «Оффпрайс». Обученные специалисты по маркетингу и менеджеры проектов могут помочь поддержать развитие маркетинговых структур, заполняя пробелы по мере расширения компании, используя средства повышения имиджа.

Таким образом, мы делаем вывод, что ООО «Оффпрайс» – сеть аутлетов, функционирующая на рынке более 8 лет. Общество с ограниченной ответственностью «Оффпрайс» создано в соответствии с Гражданским

кодексом Российской Федерации, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими нормативными актами, не противоречащими Гражданскому кодексу Российской Федерации. Место нахождения предприятия: 115280, Москва Город, ул. Ленинская Слобода, д. 19. Должность руководителя компании – генеральный директор. Организационно-правовая форма – общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности – частная собственность.

2.2 Анализ системы управления лояльностью персонала в ООО «Оффпрайс»

В рамках проводимой работы было проведено анкетирование сотрудников ООО «Оффпрайс» с целью определения:

- уровня благоприятности рабочего климата посредством влияния переработок, стажа работы, а также удовлетворенностью идеей внедрения системы коэффициентов трудового участия.

- уровня удовлетворённости трудом в целом по выборке под влиянием переработок или их отсутствием.

Стоит сказать, что большая часть штата сотрудников, работающих в организации, не находится в непосредственном контакте с клиентами.

В свободное от работы время, до начала рабочего дня и после его окончания, в отделении проводятся обучающие и мотивирующие мероприятия.

В процессе исследования было проведено анкетирование сотрудников ООО «Оффпрайс». После чего все анкеты были обработаны, и сделаны соответствующие выводы.

Итоговый состав выборки – 30 человек. Преобладающий возраст респондентов – от 18 до 35 лет, средний возраст – 31 год.

1.Руководители и главные специалисты:

- руководитель (стаж работы в организации 6 лет, возраст до 36 лет);
- главные специалисты (стаж работы от 4 лет, возраст до 33 лет).

2. Ведущие менеджеры и специалисты по обслуживанию:

- ведущие менеджеры (стаж работы от 3 лет, возраст до 32 лет);
- рабочие (стаж работы от 1 года, возраст до 30 лет).

Согласно данным, полученным в ходе анкетирования, мы можем сделать вывод о том, что организация ввела достаточное большое количество контрольных систем профессиональной деятельности сотрудников. Внедрение модели клиентоориентированности заставляет сотрудников выполнять все запросы и просьбы клиентов, осуществлять постоянный поиск новых клиентов и не терять диалог с уже имеющимися. Клиентоориентированность отличается высокой энергозатратностью эмоциональных ресурсов на нескончаемые нужды клиента. Согласно данной модели сотрудник должен оказывать быстрые и правильные реагирования на проблемы клиента. Также важным условием является избежание ошибок в оказываемых услугах, иначе сотрудник может понести штраф.

Система оценки эффективности сотрудников и система бальных оценок трудового вклада также оказывают сильное влияние на психику человека. Если сотрудник не выполняет установленные нормативы, то руководство может принять решение о снижении либо лишении премии, понизить в должности и даже уволить сотрудника.

Централизация функций влечёт за собой стирание границ между должностными обязанностями работников, происходит сокращение штата сотрудников за счёт присваивания функций и обязанностей другим сотрудникам. Данная ситуация увеличивает нагрузку на персонал, порождает переработки в связи с увеличивающимся объемом работ, приводит к эмоциональному истощению и эмоциональному выгоранию.

Территориальная ротация руководителей может нести негативное влияние на трудовой коллектив так как предполагает назначение на руководящую должность специалиста не из числа устоявшегося рабочего

коллектива, а с другого филиала. Таким образом могут возникать конфликтные ситуации в отношении «руководитель и сотрудник», которые увеличивают стресс работников и снижают лояльность персонала.

Внедрение системы жёстких стандартов деятельности работника приводит к панике сотрудника, чрезмерному старанию границ в выполнении профессиональной деятельности, ухудшению физического и психологического состояния работника, переработкам сверх установленных норм, повышению конкуренции между сотрудниками, конфликтам между сотрудниками, а также между сотрудником и руководителем. Высокие стандарты деятельности приводят к массовому увольнению сотрудников и перекладыванию их обязанностей на оставшийся коллектив, что увеличивает риск возникновения эмоционального выгорания и резкое снижение лояльности.

Таким образом мы можем сказать, что проводимые организацией реформы в отношении работников являются побудителем нарушения эмоционального климата в силу их резконегативного воздействия на психику работников.

Также стоит сказать, что неблагоприятный трудовой климат может оказать негативное влияние на их ближние окружение. Проявление разобщенности сотрудников «Оффпрайс» отражается не только на их личности, но и на клиентах, что может привести к потере репутации организации.

Важной предпосылкой успешного и эффективного использования человеческих ресурсов является организационная политика организации в области повышения лояльности сотрудников.

Подбор, расстановка и управление персоналом требует умения своевременно учитывать организаторские способности человека. Наряду с выполнением общих работ по оформлению документов кадровые службы должны изучать источники пополнения кадров и улучшению подбора качественного состава персонала. Особенностью штатного расписания является то, что сотрудники занимаются специальностями в соответствии со своей

квалификацией. Это важнейшая предпосылка повышения производительности труда.

Использование специальных методов подбора и расстановки кадров привела к высоким результатам и повышению качества руководителей и специалистов, а также увеличило лояльность персонала. По этой причине «Оффпрайс» постоянно совершенствует систему работы по кадрам с целью поиска разумной формы взаимоотношений с руководителем отдела и т. д. В целях оптимизации процесса подбора и приема персонала в компании предлагается ввести должность, которая отвечает за анализ сотрудников при подборе персонала, причем в виде отдела управления персоналом, возглавляемого начальником отдела в качестве менеджера по персоналу.

Чтобы мероприятия по отбору персонала в организацию закрепить документально, необходимо разработать Положение о порядке подбора и отбора персонала.

Эти изменения обеспечивают наиболее эффективную реализацию процесса найма, поэтому каждый сотрудник нанимается в соответствии с его опытом и квалификацией.

При оценке эффективности системы лояльности особое внимание следует уделить выявлению и мобилизации резервов для повышения эффективности работы «Оффпрайс». Важным резервом для повышения производительности труда является экономия рабочего времени. Различные перерывы в работе по субъективным причинам могут характеризовать низкое качество работы. Чтобы повысить производительность, нужно уменьшить эти проблемы работы.

Эффективная мотивация сотрудников - одна из самых насущных проблем для менеджеров. В конце концов, только заинтересованные сотрудники могут извлечь выгоду из организации. Время работы экономических рычагов влияния проявляется в стимуле, реализации стимулов и санкций сотрудников, определяющих материальный и моральный характер действий, придает им важную роль. К ним относятся выплата премий исходя из результатов работы, почетные грамоты, введение в почетный совет и т.д. Однако может быть, что

эффективность этих мер замедляется с течением времени и обнаруживаются новые формы стимулов. Необходимо также противостоять нарушениям трудовой дисциплины, а также различным стимулам для добросовестного труда.

Для более эффективного увеличения уровня лояльности система должна оценивать участие в работе с материальными стимулами для формирования заработной платы, улучшения условий труда социально-экономического характера меры и создания безопасной системы труда.

Финансовые стимулы могут привести к ослаблению интереса сотрудников к вопросам безопасности труда.

В «Оффпрайс» велик процент неявки сотрудников по болезни. Организация имеет человеческие резервы, в дополнение к экономическому потенциалу, чтобы уменьшить значительный экономический ущерб и негативно повлиять на производственный процесс. Поэтому был принят ряд мер, способствующий снижению заболеваемости сотрудников. Основными целями этого мероприятия являлись:

- формирование принципов, обеспечивающих и способствующих созданию работодателями здоровых и безопасных условий труда;
- снижение уровня профессиональных травм, заболеваний, улучшение условий труда, безопасности и гигиены труда;
- совершенствование организации обучения в области охраны труда.

Мерами социального эффекта реализации программы повышения лояльности персонала стали сокращение несчастных случаев на рабочем месте, увеличение общих показателей деятельности и повышение безопасности. Экономический эффект от реализации программы увеличивается за счет сокращения затрат, связанных с нарушениями деятельности, заболеваемости, повышением производительности, сокращением рабочего времени и т.д.

Применение КТУ и реализация мер, направленных на снижение прогулов, позволит увеличить производительность труда в среднем на 15%.

Следует отметить, что одним из факторов, способствующих росту лояльности персонала является стабильность и постоянство кадров, поэтому принятые мероприятия по сокращению текучести кадров на ООО «Оффпрайс» являются важным элементом работы с персоналом. При работе с людьми, которые уходят, необходимо знать основную причину увольнения. В ситуации кадрового рынка увольнения могут производиться по собственному желанию и по инициативе администрации. Совершенно правильно предположить, что люди, которые увольняются по своему усмотрению, не видят условий труда, оплаты труда, перспектив и т.д. Помимо финансовых потерь, добровольные увольнения также опасны для компаний, например, плохая репутация компаний на рынке труда. Под руководством администрации причины увольнения – профессиональная некомпетентность, дисциплинарные меры и т.д. Высокая текучесть кадров может быть объяснена особенностями производственной и хозяйственной деятельности или провалом кадровой политики.

Завершающим этапом изучения лояльности персонала выступает анализ методов управления лояльностью. Рассмотрим способы и различные мероприятия, которые проводит руководство ООО «Оффпрайс» для повышения и поддержания лояльности. Провести оценку этих мероприятий нужно для того, чтобы иметь представление о стабильности компании, о возможных перспективах. Ведь, если руководство не уделяет внимание подчиненным, их лояльностью может достаточно резко упасть.

В организации было проведено исследование на тему: «Системы и методы повышения лояльности». Результаты анкетирования представлены в таблице 10. Они показали, что самое большое значение среди форм мотивации для повышения лояльности персонала имеет оклад (по пятибалльной шкале 4,25 балла). И только потом идут различного рода премии, медицинское страхование и т.д.

Таблица 2.2 – Пятибалльная оценка факторов повышения лояльности по исследованным данным у работников организации

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Оклад	4,25
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Медицинское страхование	3,48
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Среди наиболее важных форм мотивации также выделяют: хороший духовно-моральный климат в коллективе, возможности карьерного роста, благоприятные условия труда и др.

Процесс развития системы мотивации персонала нужно реализовывать с установлением конкретной цели и стратегии.

С учётом того, что лояльность персонала в ООО «Оффпрайс» формируется в соответствии с идеологией обеспечения интересов всех участников экономических отношений, он отдаёт предпочтение долговременному устойчивому росту организации, стабильности занятости населения, можно говорить о том, что отношения поддерживаются работниками ООО «Оффпрайс» в рамках вертикально-горизонтальных отношений.

ООО «Оффпрайс» развивает свой имидж работодателя посредством нейтральности, при которой главное - сохранить свой имидж, контролировать эмоции и не выказывать недовольство по отношению к деловым партнёрам, в том числе и работникам. Для ООО «Оффпрайс» важное значение имеет ее статус, принадлежность к определённой группе по различным принципам. Личные достижения и успехи работников компании являются важным элементом в определении статуса человека.

Отдельное внимание стоит уделить системе принятия решений ООО «Оффпрайс» в области повышения лояльности персонала. Система принятия управленческих решений используются все более точно, потому что она не

только непосредственно экономит ресурсы, но и улучшает качество всей организации. В коммерческих организациях это необходимый элемент выживания. Системы управления персоналом ООО «Оффпрайс» делают управление более прозрачным, быстрым и прибыльным. Для наиболее полного раскрытия процесса принятия управленческих решений в области трудовых отношений важно изучить представленные принципы, на которых базируется качественное планирование системы принятия управленческих решений организации. Своевременное выявление, проведение анализа и оценка рисков по управлению персоналом играют важную роль в достижении стратегических целей организации. Реализация системного, всестороннего и инициативного подхода к принятию управленческих решений в области устойчивого развития трудовых отношений является одной из ключевых задач деятельности организации, как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе. Система принятия управленческих решений организации направлена на обнаружение и анализ рисков как на корпоративном, так и на операционном уровнях и определяет единый подход к всестороннему изучению рисков.

Для ООО «Оффпрайс» характерна значительная дистанция власти, преобладает иерархическая структура организации с множеством уровней управления и слабо делегированием полномочий. При этом осуществляется постоянный контроль и надзор за сотрудниками организации. Директор организации имеет право раздавать поручения, составлять инструкции и следить за их беспрекословном исполнении. Споры, конфликты и критика руководства не допускается.

В условиях жесткой конкуренции даже перед ООО «Оффпрайс» возникла достаточно сложная задача: как удержать свой имидж на рынке и сохранить эффективность деятельности. Обычно руководством организации осуществляется ряд мероприятий по увеличению доли на рынке, по снижению затрат в целях осуществления ценовой конкуренции, улучшению имиджа, повышению лояльности организации и еще множество других.

Особое внимание, в связи с усложнившимися условиями, необходимо уделить изучению проблематики формирования управления лояльностью организации, выявить ее причины и определить ряд мер по снижению уровня угроз лояльности со стороны сотрудников к ООО «Оффпрайс».

Среди ключевых требований, которые предъявляются к сотрудникам ООО «Оффпрайс» является наличие эмоциональной устойчивости в работе с людьми. Под этим критерием понимается активное выполнение профессиональных обязанностей несмотря на характер внешних факторов воздействия.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что для повышения лояльности персонала ООО «Оффпрайс» уделяет особое внимание построению взаимовыгодных и доверительных отношений со своими сотрудниками. Во всех своих бизнес процессах организация стремится к улучшению отношений, а также учёта интересов персонала. Также большое внимание организация уделяет соблюдению законодательства, обязательств и отраслевых требований, действующих на территории государства.

3. Разработка проекта совершенствования системы управления лояльностью персонала ООО «Оффпрайс»

3.1 Проект совершенствования системы управления лояльностью персонала ООО «Оффпрайс»

В главе 2, в результате анализа лояльности персонала были выявлены существенные проблемы, которые говорят о недостаточном уровне лояльности сотрудников.

В данной главе разработаем проект совершенствования системы управления лояльностью персонала ООО «Оффпрайс», чтобы именно она могла соответствовать стратегическим целям компании и новым технологиям управления лояльностью.

В целях решения данной проблемы предлагается такие мероприятия как:

1. Составить график отпусков за 2024 год;
2. Дополнительное медицинское обслуживание в «Медицина» для сотрудников и их семьи;
3. Спортивно-оздоровительный комплекс (договор на год);
4. Система грейдов составит консалтинговая компания.
5. Программы: «Активатор вовлеченности» и «Почта добрых дел».

Рассмотрим каждое мероприятие отдельно.

Первый этап – целеполагание. Определим стратегическую цель и стратегию управления человеческими ресурсами (Таблица 3.1).

Стратегия поможет обеспечить высокий уровень кадрового потенциала в рамках стратегических целей ООО «Оффпрайс» с помощью совершенствования системы управления лояльностью персонала.

Здесь кадровый потенциал рассматривается как совокупность показателей:

1. Уровень сопротивляемости изменений;

2.Квалификация кадрового состава;

3.Стабильность кадрового состава;

Стратегической целью является повышение эффективности использования кадрового потенциала ООО «Оффпрайс» в короткие сроки. Где эффективность определяется с помощью:

1.Фактическое использование рабочего времени;

2.Среднегодовая выработка на 1 сотрудника.

Таблица 3.1 – Стратегия управления персоналом ООО «Оффпрайс»

Миссия	Обеспечить клиентов качественной продукцией
Видение	Быть крупнейшей компанией
Стратегическая цель	Увеличить выручку с помощью расширения ассортимента, качества продукции, повысить взаимоотношения с клиентами.
HR-стратегия	Повысить уровень кадрового потенциала с помощью совершенствования системы управления лояльностью персонала.
Стратегическая цель HR	К концу 2023 года повысить эффективность использования кадрового потенциала.

Для достижения поставленной цели HR необходимо сделать следующее:

–мониторинг лояльности персонала ООО «Оффпрайс»;

–развитие организационной культуры ООО «Оффпрайс»;

–обеспечить стабильный кадровый состав ООО «Оффпрайс»;

–снизить уровень сопротивляемости к изменениям во внешней и внутренней среде компании ООО «Оффпрайс»;

–обеспечить высокий уровень квалификации сотрудников компании ООО «Оффпрайс».

Стоит рассмотреть технологии, которыми пользуются сейчас на рынке:

– коммуникации;

– материальное стимулирование;

– нематериальное стимулирование;

– корпоративные мероприятия;

–удовлетворение условий труда сотрудников компании с помощью мониторинга;

– поддержание HR-бренда;

– наставничество;

– обучение (дополнительное, дистанционное, повышение квалификации);

– развитый кадровый резерв;

Составим стратегическую карту.

Таблица 3.2 – Стратегическая карта ООО «Оффпрайс»

Финансы	Увеличение чистой прибыли;
Клиенты	Увеличение клиентов с помощью их удовлетворения от продукции;
Бизнес–процесс	Повышение качества бизнес–процесса и расширение ассортимента;
Персонал	Увеличение эффективности использования кадрового потенциала; увеличение компетентности персонала;

Всё это приведет к повышению уровня лояльности сотрудников ООО «Оффпрайс».

Один из важных факторов функционирования любой организации является организационная структура управления, которая адаптируется к различным изменениям.

В данной организации ООО «Оффпрайс» с помощью проведенного анализа можно выделить следующие проблемы в действующей системе мотивации:

1.недостаточное использование методов материальной и нематериальной мотивации персонала;

2.слабо развита организационная структура предприятия;

3.мало развита организационная культура компании;

4.уход работников; отсутствует график отпусков за 2024 год.

Организационная структура должна обеспечивать выполнение всех функций управления: иметь достаточное количество ступеней управления;

усиление функций аппарата управления; надежность, качество, эффективность управления; четкое разграничение полномочий. Где основными критериями структуры управления являются:

1. работоспособность структуры управления;
2. рациональность структуры отношений между элементами;
3. достижение целей при минимальных затратах на управление;
4. комплекс задач и целей функционирования организации;
5. взаимодействие звеньев;
6. адаптироваться к изменениям внутренних и внешних условий

функционирования компании.

Также необходимо придерживаться следующим принципам:

1. принцип персональной ответственности;
2. принцип единства распорядительства;
3. принцип контроля;
4. принцип четкого функционального разграничения;
5. принцип прав и обязанностей каждого звена управления;
6. принцип гибкости.

То есть нужно исключить двойственность подчинения, знать норму управляемости, каждое звено должно иметь ограниченные функции, принимать в соответствии с условиями оптимальные решения и свойством рациональной самоадаптации.

Немаловажно рассмотреть должность менеджера по кадрам, чтобы он был не просто техническим исполнителем, а реально эффективно управленческим звеном. Для этого можно расширить в его обязанности:

1. оценивать удовлетворенности сотрудников компании от их работы и условий труда;
2. мониторинг рынка с целью установления заработной платы каждой профессии; разрабатывать программу нематериального стимулирования.

Важна в любой организации корпоративная культура, а именно повышенная заинтересовать персонала в работе, для этого следует применять эффективные меры. А именно:

1. организация совместного времяпровождения;
2. организация корпоративных, сберегательных и пенсионных фондов.

Руководитель является живым примером, на которого стоит ориентироваться всем сотрудникам, тогда процесс совершенствования ценностей будет проходить эффективнее и способствует процветанию и развитию.

Для более сильной организационной культуры предлагается заключить договор на медицинское обслуживание с центром «Медицина» на оказание услуг:

1. медицинское обслуживание для сотрудников и их семей;
2. периодические медицинские осмотры;
3. выездная вакцинация

Также предлагается, ходить работникам в спортивный зал для улучшения культуры.

Анализ показал, что важным мотивационным фактором является заработная плата (справедлива для сотрудников), но в тоже время и эффективна для организации (прозрачна и понятна). Часть сотрудников утверждает, что их не удовлетворяет система премирования. Недовольны графиком, условиями труда, нагрузкой и оплатой. Предлагается с помощью системы грейдов усовершенствовать материальную мотивацию, методом классификации должностей.

Также предлагается с помощью системы грейдов усовершенствовать материальную мотивацию, методом классификации должностей.

Минус единого тарифно-квалификационного справочника, что она имеет ограничения в оценивание должностей, тем самым она не эффективна. Поэтому предлагается система грейдов, она эффективна в управление и порядок в оплате труда. Для этого необходимо соблюдать следующие условия в компании:

1. в первый месяц сотрудник получает зарплату по новой системе, но оклад рассчитывается по старой;

2. вознаграждение, основанное на рейтинге, поможет избавиться от проблем несправедливого и неоправданного вознаграждения;

3. вводя классификационные должности, сотрудники, на которых была возложена большая ответственность в связи с требованиями технологического процесса, безусловно, повысят заработную плату;

4. в связи с введением классификационных должностей некоторые сотрудники, имевшие высокий заработок, будут вынуждены расширить зону своей ответственности или потерять доход;

5. введение классификационных должностей позволяет специалисту по персоналу легче и эффективнее планировать обучение и дополнительное образование сотрудников.

Необходимо постоянно принимать меры по его контролю, мониторить его, своевременно проверять его пригодность и вносить коррективы в заработную плату. Руководство получает инструмент влияния на сотрудников, в частности, заработную плату, бонусы и социальные пакеты.

В системе управления мотивацией персонала, кроме материальных стимулов, важное значение имеет и нематериальное стимулирование работников. Для увеличения престижа работы, формирования условий с целью увеличения профессионального мастерства, стимулирования сотрудников к увеличению производительности работы допускается организовать соревнование профессионального мастерства «Лучший сотрудник». Состав комиссии для организации и проведения конкурса и подведения его итогов утверждается приказом. В нее входит также состав руководителей всех подразделений предприятия. Используемые критерии:

1. ответственность;
2. эффективность продаж;
3. надежность;
4. отношение к работе;

- 5.посещаемость;
- 6.сотрудничество;
- 7.достижения;
- 8.дисциплина;
- 9.качество работы;
- 10.другое.

За каждый критерий дается 10 баллов. Таким образом, общая сумма составляет 100 баллов.

Начальник должен контролировать работу сотрудников каждый месяц по вышеуказанным критериям. Начальник должен выбрать сотрудников, которые будут номинированы на премию. Затем комитет сядет и определит лучшего сотрудника из всех отделов на основе вышеуказанных критериев и выберет лучшего сотрудника.

Также в компании отсутствует утвержденный график отпусков за 2024 год. Составлен план только для административно-управленческого персонала. Ответственный за это – руководитель службы персонала.

Также следует внедрить методику геймификации.

Геймификация – это явление, при котором сервисы и приложения используют разработки игровой индустрии (игровую механику) для удержания сотрудников. Геймификация – это концепция, основанная на применении игровой механики, методов, принципов и техник к неигровой деятельности.

В современной теории и практике менеджмента существует несколько способов применения методов геймификации.

Внутренняя геймификация – это цель приложений, ориентированных на сотрудников организации и обеспечивающих их вовлеченность и лояльность, оптимизация систем коммуникации и мотивации (обучение, поддержание и развитие внутренних HR-брендов).

Внешняя геймификация направлена на развитие и поддержание внешних HR-брендов.

Также выделяется *hard gamification* – использование деловых игр, симуляторов, тренинги. Функции, использующие такие методы, как:

1. жесткие сроки;
2. требует полного погружения в процесс;
3. нет стандартных решений, они изготавливаются в соответствии с требованиями конкретного заказчика;
4. разработка требует значительных финансовых вложений;
5. быстрое приобретение необходимых навыков и умений.

Light gamification – использование игровых элементов в текущем рабочем процессе. Особенности приложения:

1. для реализации проекта не обязательно приглашать сторонние компании;
2. допускается использование готовых решений;
3. не требует больших финансовых вложений.

В современных условиях с использованием элементов компьютерных игр в повседневной практике управления современной организации. С помощью выбранной концепции разрабатываются специальные системы для реализации программы с учетом специфики целевой аудитории.

1. Предлагаемые бонусы должны заинтересовать сотрудников, чтобы у них была мотивация к переменам;
2. Идея геймификации заключается в том, чтобы легко адаптироваться к текущим бизнес-процессам;
3. Сотрудники должны быть немедленно проинформированы о начале мотивационной программы;
4. Вы должны быть уверены, что результаты будут общедоступны для ознакомления участников программы с результатами;
5. Не разрешается изменять правила до завершения программы.

Основные преимущества геймификации внедрения элементов и методов в систему мотивации сотрудников организации:

1. Сокращение конфликтных ситуаций в рабочем коллективе;

2. Оптимизация существующих систем коммуникаций;
3. Понимание потенциальных лидерских качеств сотрудников;
4. Повышение эффекта;
5. Создание и/или внедрение внутреннего HR- бренда;
6. Положительная обратная связь;
7. Определение эффективных вариантов развития для каждого сотрудника;
8. Улучшение индивидуальных результатов и когнитивных способностей;
9. В большинстве случаев результатом является увеличение объема работы.

Следует помнить, что не существует универсальных методов мотивации, нужно рассматривать разные методы в каждом конкретном случае.

Далее рассчитаем стоимость проекта совершенствования системы управления.

3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы управления лояльностью персонала и его эффективности

В этом параграфе выпускной квалификационной работы рассчитаем стоимость предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации, для этого необходимо определить затраты на ее реализацию.

Использование бюджетирования в компании позволяет в компании планировать и контролировать эффективность использования ресурсов компании, согласовывать деятельность различных подразделений внутри компании, контролировать их вклад в достижение целей и выполнение задач компании. Наша организация использует проектный подход к деятельности, поэтому для получения полной информации необходимо организовать как отдельный сбор фактических показателей, так и осуществлять планирование

по каждому проекту отдельно для корректного расчета финансовых показателей каждого проекта и компании в целом.

ООО «Оффпрайс» включает два вида оценки эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом: оценка экономической эффективности и социальной (заинтересованность компании, отношение персонала к работе, условия работы сотрудников).

Оценку проекта нужно рассматривать как отдельный и важный этап его реализации. И, конечно же, оценка невозможна без предварительного планирования, которое помогает сформировать «фундамент» будущего проекта.

Оперируя результатами оценки, руководитель проекта может оперативно и своевременно вносить изменения в работу команды и внедрять коррективы, необходимые для выполнения работы качественно и в срок.

В таблице для наглядности объединим все затраты на внедрение мероприятий.

Данная система грейдинга очень громоздкая и трудоемкая, предлагается обратиться за помощью в консалтинговую компанию. Консалтинговая компания занимается разработкой подобных систем.

Необходимо для конкурса «Лучший сотрудник» купить диплом, в него входит: рамка, логотип, бумага, распечатать на цветном принтере. Стоимость 950 рублей и непосредственно само вознаграждения – 5 000 рублей.

Стоимость медицинского обслуживания по договору будет составлять 8 000 рублей в месяц.

Согласно проведенного опроса хотели бы посещать спортзал 12 человек. Итого: 24 000 в месяц.

В связи с тем, что внедрение системы грейдинга для оплаты труда работников достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, внедрять грейды лучше параллельным способом, то есть одновременно во всей компании. Преимущества внедрения системы грейдинга:

1. при наглядной и прозрачной системе грейдов у сотрудников возникает меньше вопросов об уровне компенсации, и проще работать с зарплатными ожиданиями;

2. более широкие возможности карьерного роста и, как следствие, роста благосостояния сотрудников;

3. сотрудники знают, понимают условия и требования для занятия конкретной должности и планируют свой карьерный рост;

4. снижаются издержки по расчету оплаты труда персонала. Особенно актуально для больших компаний, где при пересмотре и назначении зарплат просто необходимы определенные ориентиры и критерии

5. система грейдов упрощает найм и позволяет сэкономить время на принятие решения, на какую заработную плату нанимать специалиста. В компаниях без четкой системы это происходит исходя из срочности, потребности и долгих переговоров между стейкхолдерами.

Для этого мы предлагаем обратиться в консалтинговую компанию, которая занимается разработкой и внедрением подобных систем.

Программа «Активатор участия» – отличный способ самовыражения. Игра тоже актуальна. Каждый "активатор" должен продемонстрировать свои лидерские качества и умение работать сообща. Он стремится внести творческий вклад и полностью посвятить себя жизни компании.

Кроме того, в форме геймификации мы можем предоставить метод «Почта добрых дел». Цель состоит в том, чтобы познакомить сотрудников с организационными ценностями, развить внутрикорпоративные коммуникации и создать команды.

«Почта добрых дел». Должны разместить фирменный почтовый ящик, чтобы сотрудники могли написать письмо коллегам. Затем, когда откроете его, лучшие сотрудники получают много писем (небольшой подарок). Это метод нематериальной мотивации.

Для внедрения программы «Активаторов вовлеченности» потребуется купить только подарок победителю.

Стоимость подарка составит 2000 руб.

Рекомендуется раз в квартал объявлять программу.

Расходы на год составят: $2000 * 4$ квартала = 8000 руб.

Для внедрения методики «Почта добрых дел» расходы составят на формирование почтового ящика, его стоимость составит 1600 р.

Итак, объединим все затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала, составим таблицу для наглядности.

Таблица 3.3 – План мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ООО «Оффпрайс»

Проблема	Мероприятие	Срок	Затраты, руб.
Отсутствует график отпусков за 2024 год	Составить график согласно плану работы и проинформировать работников организации	До 17 декабря	25 000 рублей
Недостаточное использование методов нематериальной мотивации персонала	Соревнование «Лучший сотрудник»	Август 2023 года	Диплом 950 рублей Победитель получает 5 000 рублей
	Медицинское обслуживание в «Медицина» (договор на месяц)	Июль 2023 года	8 000 рублей
	Абонемент в спортзал	Июль 2023	Абонемент на 1 человека- 2 000 рублей, на 12 человек 24 000 рублей в месяц За год: 144 000 рублей
	«Почта добрых дел»	Сентябрь 2023 года	1 600 рублей
Материальная мотивация персонала	Система грейдов составит консалтинговая компания	Июнь 2023	15 000 рублей
	«Активатор вовлеченности»	Июнь 2023	8 000 рублей

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в 2023 году составят 207550

рублей. Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудников. Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

1. удержать постоянный штат;
2. устранить «текучку кадров»;
3. обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов;
4. выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
5. заинтересовать и привлечь ценные кадры.

Если руководство компании будет правильно проводить мероприятия по стимулированию своих сотрудников, то предприятие может получить следующий положительный результат, а именно:

1. повышается качество и производительность труда;
2. у сотрудников появляется командный дух;
3. производственные показатели улучшаются;
4. компания начинает быстро развиваться.

Далее, выполним расчет экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий. Эффект выразится в снижении текучести персонала.

Понятие эффективности проекта исследуется для достижения определенных целей. А именно для определения привлекательности проекта среди его клиентов, участников или инвесторов.

При всем этом, важно правильно отличать разные виды эффективности конкретного проекта. Экономическая эффективность и социальная отличаются между собой тем, что они рассматриваются с разных сторон. В общем и целом это понятие представляет собой соотношение затрат к полученному результату, однако для социальной эффективности результат рассматривается со стороны целей и интересов его участников, а экономическая – с точки зрения полученной или получаемой прибыли.

Для того чтобы правильно определить социальные результаты конкретного проекта, первым делом проверяют его на предмет соблюдения социальных норм и стандартов, учет интересов и прав человека.

Экономическая эффективность способна улучшать показатели социальной. Улучшение экономической составляющей на протяжении длительного времени практически невозможно без поднятия уровня социальной эффективности. Работники должны видеть отдачу от организации и получать персональную заинтересованность в развитии организации.

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Оффпрайс» включает в себя два вида оценки. Это, с одной стороны, оценка экономической эффективности, а с другой - оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников).

Для расчета экономической эффективности нам потребуется:

1. чистый доход;
2. валовая выручка;
3. индекс прибыльности.

За 2022 г. организация получила чистую прибыль в размере 194914000 рублей.

Затраты на мероприятия (год): 207 550 рублей

Чистая прибыль за 2022 год: 194 914 000 рублей

По формуле вычислим период окупаемости: $\text{Токуп. (год)} = \frac{\text{Затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала}}{\text{Чистая прибыль (год)}}$

Расчет: $207\,550 : 194\,914\,000 \text{ рублей} = 0,0010 \text{ (лет)}$

$0,0010 * 12 \text{ месяцев} = 0,012 = 1 \text{ месяц}$

Полученный срок окупаемости мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Оффпрайс» менее одного года, следовательно, дисконтированный доход вычислять не надо. Дисконтированный доход – сумма дисконтированных значений потока платежей, приведенных к сегодняшнему дню.

$\text{Индекс прибыльности} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Затраты}}$

Расчеты: $PI = 194914000 / 207550 = 939,12$ руб.,

На каждый вложенный рубль придется 984,66 рубля прибыли. Значит наши мероприятия окупятся.

Сделаем вывод по третьей главе. Сегодня современные российские компании часто сталкиваются с высокой текучестью кадров, что является существенным сдерживающим фактором для обеспечения их стабильного развития. Актуальность данной проблемы обусловлена тем, что она характерна для любой организации, независимо от ее размера и вида деятельности. Текучесть персонала приводит как и к негативным, так и к позитивным последствиям для работников и учреждения в целом. К негативным относятся, например, такие:

1. в компании могут ухудшиться уровень обслуживания и качество предоставляемых услуг. Бренд нередко формируют именно его сотрудники – высококвалифицированные специалисты и остальной персонал, обеспечивающий необходимый уровень сервиса;

2. уволившийся специалист скорее всего найдет работу у конкурентов. То есть одна компания, потерявшая сотрудника, ослабит свои рыночные позиции, а другая, трудоустроившая этого специалиста, усилит их;

3. новичок не сразу покажет высокие результаты работы.

В свою очередь, есть и позитивные последствия текучести персонала. Часть из них возникает в случаях, когда инициатором увольнения оказывается учреждение:

1. уход сотрудника, который не показывал хороших результатов работы, может положительно сказаться на общей эффективности деятельности компании;

2. для других работников организации освобождение должности означает возможность проявить себя и получить это место;

3. при открытии вакансии можно сразу установить для кандидатов требования, касающиеся профессионального уровня, навыков, личностных качеств и пр.;

4. новый сотрудник может иначе увидеть рабочий процесс, привнести в него свежие идеи;

5. новичок может иметь более сильную мотивацию к работе, нежели предыдущий сотрудник.

Мотивация сотрудников является наиболее важным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющихся человеческих ресурсов. Основная цель процесса мотивации - получить максимальную отдачу от использования имеющейся рабочей силы, что может повысить общую эффективность и прибыльность каждого предприятия

В целях решения данной проблемы предлагается такие мероприятия как:

1. Составить график отпусков за 2024 год;
2. Дополнительное медицинское обслуживание в «Медицина» для сотрудников и их семьи;
3. Спортивно-оздоровительный комплекс (договор на год);
4. Система геймификации составит консалтинговая компания.
5. Программы: «Активатор вовлеченности» и «Почта добрых дел».

В итоге по плану в 2023 году компания потратит 207550 рублей на внедрение мероприятий по совершенствованию совершенствования системы управления лояльностью персонала. Срок окупаемости 1 месяц. Компании ООО «Оффпрайс» необходимо рассмотреть социальные и экономические методы управления. Разработанные предложения смогут принести эффективность в повышение, а также улучшать систему методов управления персоналом данной организации. Проект обоснован и имеет социальную и экономическую эффективность.

Заключение

Организациям, ориентированным на долгосрочное существование, следует заботиться о поддержании лояльности своего персонала. Именно лояльный персонал способен эффективно решать организационные задачи, справляться с проблемами и трудностями, брать ответственность на себя. Такое положение обусловлено тем, что лояльность персонала организации обеспечивает формирование высокой трудовой мотивации, которая, в свою очередь, способствует эффективной профессиональной деятельности. Лояльные своей организации сотрудники готовы мириться с временными трудностями, конструктивно принимают организационные изменения и дорожат своим рабочим местом.

Работа по управлению персоналом строится на развитии действующих и наиболее значимых инструментов управления лояльностью сотрудников. К таким инструментам можно отнести анкетирование работников, выделение времени для взаимодействия с персоналом по вопросам трудовой деятельности, вычисление индекса чистой лояльности сотрудников и др.

Анализ теоретических аспектов лояльности персонала показал полный спектр возможностей формирования и совершенствования лояльности персонала любой компании с использованием предложенного алгоритма управления лояльностью персонала организации, что позволит снизить текучесть сотрудников, повысить их производительность труда, укрепить HR-бренд организации и др.

Объектом выпускной квалификационной работы выступило ООО «Оффпрайс» – сеть аутлетов, функционирующая на рынке более 8 лет. Общество с ограниченной ответственностью «Оффпрайс» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими нормативными актами, не противоречащими Гражданскому кодексу Российской Федерации.

Место нахождения предприятия: 115280, Москва Город, ул. Ленинская Слобода, д. 19. Должность руководителя компании – генеральный директор. Организационно-правовая форма – общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности – частная собственность.

Исследование лояльности персонала показало, что организация ввела достаточное большое количество контрольных систем профессиональной деятельности сотрудников. Проводимые организацией реформы в отношении работников являются побудителем нарушения эмоционального климата в силу их резконегативного воздействия на психику работников.

Однако, заметим, что для повышения лояльности персонала ООО «Оффпрайс» уделяет особое внимание построению взаимовыгодных и доверительных отношений со своими сотрудниками. Во всех своих бизнес процессах организация стремится к улучшению отношений, а также учёта интересов персонала. Также большое внимание организация уделяет соблюдению законодательства, обязательств и отраслевых требований, действующих на территории государства.

В качестве рекомендаций нами был разработан проект совершенствования системы управления лояльностью персонала ООО «Оффпрайс», который показал, что важным мотивационным фактором является заработная плата (справедлива для сотрудников), но в тоже время и эффективна для организации (прозрачна и понятна). Часть сотрудников утверждает, что их не удовлетворяет система премирования. Недовольны графиком, условиями труда, нагрузкой и оплатой. Предлагается с помощью системы грейдов усовершенствовать материальную мотивацию, методом классификации должностей. Также предлагается с помощью системы грейдов усовершенствовать материальную мотивацию, методом классификации должностей.

В системе управления мотивацией персонала, кроме материальных стимулов, важное значение имеет и нематериальное стимулирование работников. Для увеличения престижа работы, формирования условий с целью

увеличения профессионального мастерства, стимулирования сотрудников к увеличению производительности работы допускается организовать соревнование профессионального мастерства «Лучший сотрудник».

В итоге в 2023 году компания потратит 207550 рублей на внедрение мероприятий по совершенствованию совершенствования системы управления лояльностью персонала. Срок окупаемости 1 месяц. Компании ООО «Оффпрайс» необходимо рассмотреть социальные и экономические методы управления. Разработанные предложения смогут принести эффективность в повышение, а также улучшать систему методов управления персоналом данной организации. Проект обоснован и имеет социальную и экономическую эффективность.

Список использованной литературы

1. Российская Федерация. Законы. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. Российская Федерация. Законы. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
3. Артемова, Е. И. Лояльность персонала как элемент глобальной системы менеджмента организации / Е. И. Артемова, М. А. Нестеренко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 39(1). – С. 19-24.
4. Беккер, Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. – М.: ГУ ВШЭ, 2020. – 672с.
5. Василевская, Е. С. Анализ уровня лояльности персонала аптечной организации / Е. С. Василевская, Н. В. Кармацкая, М. А. Ячникова // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 1. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2019. – С. 271-274.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – Москва: Проспект, 2019. – 546 с.
7. Гальперина, А. Д. Влияние отношения персонала к трудовой деятельности на развитие торговой компании / под ред. В. К. Потемкина, О. А. Попазовой // Научная дискуссия: вопросы социологии, экономики труда и управления персоналом. СПб. – 2019. – С. 53-58.
8. Германов, И.А. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер-Аллен) // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2021. – №3 (7). – С. 114-118.

9. Громова, Н.В. Личность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний// Современная конкуренция. – 2020. – №2 (78). – С. 60-72.
10. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва: Дашков и К, 2018. – 389 с.
11. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 336 с.
12. Зубарева, А. А. Оценка показателей вовлеченности и лояльности сотрудников нефтегазодобывающего предприятия при вахтовом методе работы / А. А. Зубарева, А. И. Кузнецов // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2022. – № 7(211). – С. 36-41.
13. Ильинский, С. В. Психологические факторы лояльности сотрудников организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2019. – 2(22). – С.42–58.
14. Канищева, Е. Е. Методы оценки уровня лояльности персонала / Е. Е. Канищева // Вестник современных исследований. – 2021. – № 1-3(39). – С. 4-8.
15. Карымова, О. С. Опыт изучения лояльности сотрудников в коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – № 6(3(20)). – С.298–300.
16. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 447 с.
17. Ковров, А.В. Лояльность персонала: учеб.-метод. пособие / А.В. Ковров. – Изд. 3-е – М.: Бератор, 2020. – 168 с.
18. Котомина, О. В. Особенности стимулирования работников поколения Z: результаты эмпирического исследования / О. В. Котомина, Ю. Г. Мерзлых // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № (3). – С.144-157.
19. Магура, М. И. Секреты мотивации. Или мотивация без секретов: научно-популярная литература / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Финансовый

университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва: Журнал «Управление персоналом», 2018. – 653 с.

20. Мейер, Дж. П. Разработка и применение опросов вовлеченности сотрудников. Опросы и тестирование сотрудников // Издательство Оксфордского университета. – 2020. – с. 86-97

21. Мельникова, Е. В. Управление лояльностью персонала как фактор обеспечения устойчивого развития организации / Е. В. Мельникова, С. А. Яркова, Л. Д. Якимова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – № 7. – С. 1957-1976.

22. Моргунова, Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2021. – 464 с.

23. Семенов, А.К. Основы менеджмента: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 264 с.

24. Солдаткина, Г.С. Закономерности влияния представлений о будущем организации на лояльность сотрудников: дис. канд. псих. наук: 19.00.05. Ярославль, 2021. – 197 с.

25. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2022. – 624 с.

26. Терина, А. А. Повышение уровня лояльности к организации – ключ к эффективному управлению кадрами // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада: сборник статей / под общей ред. проф. Л. Н. Захаровой, доц. М. В. Прохоровой. Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. – 675 с.

27. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2019. – 432 с.

28. Харламова, Н.Д. Современные методы формирования и повышения лояльности персонала // Профессиональная ориентация. – 2021. – №1. – С. 151-154.

29. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. СПб.: Питер, – 2021. – 496 с.
30. Челнокова, Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации / Н. Ю. Челнокова // Инновационная наука. – 2020. – № 11-1. – С. 277-281.
31. Чумарин, И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2021. – № 3. – с. 31.
32. Якимова, З. В. Приверженность и психоэмоциональная напряженность сотрудников / З. В. Якимова, Н. А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8. – № 4(29). – С. 393-398.
33. Ясько, Б. А. Лояльность персонала как объект психологического анализа / Б. А. Ясько, Е. Р. Миронова, Н. В. Омельченко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2022. – № 3(223). – С. 114-123.
34. Лояльность персонала / FB.ru [сайт] // Управление человеческими ресурсами. – URL: <https://fb.ru/article/380907/loyalnost-personala---eto-korrektное-iskrennee-i-uvajitelnoe-otnoshenie-k-rukovodstvu-i-sotrudnikam-formirovanie-otsenka-i-metodyi-povyisheniya-loyalnosti> (дата обращения: 07.04.2023). – Текст: электронный.
35. Лояльность персонала: Мотивация, удержание [сайт] / HR-портал // Мотивация, стимулирование и оплата труда. – URL: <https://hr-portal.ru/blog/loyalnuu-personal-motivaciya-uderzhanie> (дата обращения: 07.04.2023). – Текст: электронный.
36. Лояльность персонала: обзор основных методов / Первая биржа HR-заказов [сайт]. – URL: <https://hrtime.ru/contents.php?id=353> (дата обращения: 07.04.2023). – Текст: электронный.
37. Полосухина, М.В. Формирование модели управления лояльностью персонала в современной организации [сайт]. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeli-upravleniyaloyalnostyu-personala-sovremennoy-organizatsii/viewer> (дата обращения: 07.04.2023) – Текст: электронный.

38. Потеряхин А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [сайт] / HR-портал // Кадровая политика и HR-стратегии. – URL: <https://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala-kak-uslovie-professionalnoy-motivacii> (дата обращения: 07.04.2023). – Текст: электронный.

Тест по оценке уровня лояльности персонала Л. Герстоуна

Уважаемый сотрудник!

Вам предлагается пройти тест, направленный на оценку Вашего уровня лояльности нашей компании.

Инструкция:

В предлагаемом бланке есть 36 утверждений, которые свидетельствуют об отношении человека к организации, в которой он работает. Оцените в какой степени Вы согласны с каждым из предложенных утверждений.

При оценке используете 11-балльную шкалу, в которой 1 — максимально негативное отношение к данному суждению (совершенно не согласен), 6 — нейтральное отношение, 11 — максимально позитивная оценка данного суждения (полностью согласен).

Суждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.											
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.											
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.											
4. Если руководитель держит своих подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.											
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.											
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.											
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.											
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.											
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.											
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.											
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.											
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.											
13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.											

