

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001545
Федоренко Эдуарда Евгеньевича

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:
к. соц. н., доцент, профессор
кафедры социальных технологий
Института управления НИУ «БелГУ»
Надуткина И.Э.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	11
1.1 Сущность и роль лояльности персонала в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации	11
1.2 Управленческие ресурсы формирования организационной лояльности.....	17
1.3 Технологии управления лояльностью персонала в современных социально-экономических условиях.....	22
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВОЙ ОТРАСЛИ.....	32
2.1 Организация и методы исследования.....	33
2.2 Исследование параметров лояльности персонала и оценка системы управления лояльностью в Филиале «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл».....	39
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВОЙ ОТРАСЛИ.....	51
3.1 Разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл».....	51
3.2 Управление лояльностью персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования организации.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современной практике кадрового менеджмента все большее внимание уделяется лояльности сотрудников и повышению значимости корпоративных ценностей, укреплению коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления. Многие ведущие специалисты – практики рассматривают проблему лояльности как крайне актуальную для отношений работник – работодатель, для оптимизации эффективности труда, для качества кадровой политики. Структура эффективной организации устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники это понимают, то они четко осознают свои место и роль в этой системе, умеют определять зону ответственности, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельные решения. Автономные системы строятся на принципах самоорганизации и стремятся к оптимальному состоянию равновесия, поэтому любые изменения в системе происходят тяжело и с отсроченной обратной связью. Недостаточно подобрать эффективную команду – не менее важная задача, заинтересовать и удержать работников в компании, объективно оценивая их работу. Консервативные оценки работы сотрудника «плохо» или «неправильно» приводят к ужесточению мер негативного стимулирования, что не располагает персонал к лояльности. Более продуктивным является иной подход: даже если сотрудник принял неправильно решение – ему необходимо объяснить, что оно не приведет организацию к желаемой цели, и попросить самостоятельно найти другой вариант, который будет выгоден и для него, и для всей компании. В этом случае у сотрудника формируется поведенческая гибкость, мобильность.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, прежде всего, важностью и наглядностью показателей лояльности для прогнозирования кадровой политики, укрепления системы стимулирования и мотивации, развития и обучения, совершенствования корпоративной

культуры, и, необходимостью изучения отношения персонала к организации, в которой они осуществляют трудовую деятельность.

Проблема исследования заключается в противоречии между запросом практики HR управления малыми организациями торговой сферы в совершенствовании механизмов управления лояльностью персонала с учетом современных социально-экономических условий и недостаточной разработанностью этих процессов в отечественной теории кадрового менеджмента.

Степень научной разработанности проблемы. Исследованию проблем формирования лояльности персонала, ее роли в конкурентном развитии организаций посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов как, О.С. Дейнека, Е.В. Доценко, А.В. Ковров, М.И. Магура, Л.Г. Почебут, Е.В. Сидоренко, К.В. Харский и др.

Анализ роли и места лояльности в кадровом менеджменте, оценка разных категорий и уровней лояльности представлены в работах П. Штомпки, Ф. Фукуямы, Э. Гидденса, Г. Блумера, Э. Фромма и др. Отдельно следует сказать о работах Т. Парсонса, в которых «лояльность» («приверженность») рассматривается как, самостоятельный феномен, в противовес, общей тенденции к размыванию границ этого понятия.

Особая заслуга в становлении прикладной теории лояльности принадлежит Г. Беккеру, который первым предложил рассматривать лояльность как самостоятельную категорию теоретического анализа. Его разработки наряду с работами Дж. Марча и Г. Саймона составили основу обменного подхода к лояльности – исторически первой интерпретации лояльности как результата позитивных обменных взаимоотношений с организацией. В рамках установочного подхода сформировалось представление о лояльности как о позитивной психологической установке в отношении организации. Основной вклад в развитие этого направления внесли Р. Кантер, предложившая первую многомерную модель лояльности (с опорой

на работы Г. Келмана, Р. Маудэя, Л. Портера и Р. Стирса, заложивших основы методологии эмпирического изучения лояльности).

Представляют интерес работы таких авторов как: Т.Ю. Базаров, В.А. Бодров, А.И. Донцов, Красовский, С.Б. Лебедев, Б.Д. Парыгин, А.Л. Свенцицкий, В.А. Спивак Л.И. Уманский и др., которые рассматривали проблематику межличностного и межгруппового взаимодействия и управления в организации.

Объект исследования – система управления обучением персонала торговой организации как многомерный процесс в современных социально-экономических условиях.

Предмет исследования – формы и методы обучения персонала, условия и механизмы формирования программ обучения на основе элементов корпоративной культуры торговой организации.

Цель исследования – выявление особенностей формирования лояльности персонала в современных социально-экономических условиях, а также разработка программы укрепления и повышения лояльности персонала.

Для достижения цели, были поставлены следующие **задачи**:

- 1) анализ теоретического состояния проблемы формирования и управления лояльностью персонала;
- 2) определение методов диагностики состояния лояльности персонала;
- 3) исследование параметров лояльности персонала и оценка системы управления лояльностью в организациях сферы торговли;
- 4) разработка и обоснование мероприятий совершенствования системы управления лояльностью персонала.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь, принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

Методы исследования. В исследовании была использована система методов: организационные – сравнительный;

- эмпирические – архивный (анализ документов);
- методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение;
- методы обработки – качественный и количественный анализ;
- методы интерпретации – структурный.

В качестве конкретных *методик исследования* использовались следующие: «Методика оценки удовлетворенности трудом персонала»; Диагностическая методика, разработанная Дж. Мейер и Н. Аллен «Organizational Commitment Scale» (Методика «Шкала организационной лояльности»); «Методика оценки лояльности персонала к организации» (адаптированная методика Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой); «Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири» (адаптированная Л. Н. Собчик); Анкетирование «Отношение сотрудников к организации», «Лояльность персонала», экспертный опрос; интервьюирование; SWOT–анализ.

Информационная основа исследования. Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения исследований выборки.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что мероприятия по формированию лояльного персонала должны учитывать специфику малой торговой организации, феномена «лояльности», и, направлены на готовность сотрудника продолжить работу в конкретной организации, эмоциональную к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение, дополнительных усилий в интересах предприятия, с целью повышения эффективности и производительности своего труда.

Формируя эффективную, гибкую систему управления лояльностью сотрудников, организация может оказывать влияние на их поведение, что в будущем влияет на экономическую результативность персонала,

следовательно, на экономическую эффективность всей компании и способствует достижению всех целей организации.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1) обоснована концепция организационной лояльности как социально-психологической установки, включающей эмоциональный (чувства и эмоции по отношению к организации), когнитивный (разделение и принятие организационных целей, ценностей, норм и т.д.) и поведенческий (добровольная активность в интересах организации) компоненты, обязательно содержащий установку – намерение продолжать работу в конкретной организации;

2) выделена и проанализирована типология форм лояльности, включающая, на взгляд автора, три основных уровня лояльности: манипулятивный, уровень трудовых отношений, уровень культурных ценностей, на каждом из которых лояльность подразделяется на продолжительную (поведенческую), аффективную и нормативную;

3) предложено теоретическое обоснование методического инструментария исследования (измерения) лояльности персонала, с учетом специфики малых торговых организаций; разработаны алгоритм и этапы организации исследования лояльности персонала в конкретной организации;

4) разработаны и описаны мероприятия совершенствования системы управления лояльностью персонала, с учетом специфики деятельности торговых организаций, позволившие обосновать Программу укрепления и повышения лояльности персонала для Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», г. Белгород.

Положения, выносимые на защиту:

1) Лояльность является многомерным феноменом: разные контексты формируют существенно различающиеся формы лояльности (продолженную, аффективную, нормативную) на трех иерархических уровнях (манипулятивном, уровне трудовых ценностей и уровне культурных ценностей), которые имеют собственные механизмы воспроизводства и управления.

2) Процесс управления лояльностью персонала торговой организации, это, во-первых, долгосрочный процесс, имеющий свою функциональную структуру, взаимосвязан с основными направлениями деятельности предприятия в области управления персоналом, учитывает специфику деятельности предприятия и ориентирован на стратегию его развития;

во-вторых, мобильный процесс, который включает в себя профессиональные задачи организации по уровням управления, принятие сотрудниками своих профессиональных задач, формирование удовлетворенности / неудовлетворенности трудом, получение определенных результатов на основе включенности в работу и достижение целей деятельности.

3) В качестве основы для построения эффективной системы оптимизации условий и механизмов управления лояльностью персонала необходимо использовать системный подход и так называемый подход «от контроля к приверженности». Основными компонентами новой системы должны выступить Концепция управления лояльностью персонала, конкретные оперативные мероприятия по решению выявленных проблем, комплексная интегрированная модель лояльности персонала и Программа формирования лояльности. Основные направления совершенствования лояльности персонала, это, прежде всего, осуществление мотивационной поддержки всех сотрудников, с включением параметров стимулирования труда и снижения уровня отчужденности от принятия решений и инициативности. Совершенствование механизма, обеспечивающего социальную защиту сотрудников. Это обеспечение открытых коммуникационно-информационных каналов, создание условий для формирования управленческих команд и лидеров, способных актуализировать и внедрять новые методы работы с лояльностью, и, в целом, развитием персонала.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они углубляют представления о причинах поведения персонала по

отношению к организации, а также позволяют определить направления управленческой деятельности по повышению лояльности персонала.

Результаты исследования могут быть востребованы при проведении работ по разработке программ повышения мотивации, адаптации, развития персонала, укрепления корпоративной культуры, повышению уровня лояльности посредством создания необходимых условий для труда.

Результаты исследования могут найти своё применение в деятельности менеджеров по персоналу, в повышении квалификации менеджеров по развитию и совершенствованию системы управления лояльностью персонала.

База исследования. Эмпирическое исследование условий формирования и механизмов управления лояльностью персонала проводилось на выборке, которую составили респонденты Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», в том числе, 6 торговых точек, которые входят в структуру Белгородского Филиала «Центральный» (ТТ Белгород – № 1; ТТ Белгород – № 2; ТТ Белгород – № 3; ТТ Белгород – № 8; ТТ Белгород – № 26, ТТ Белгород – № 37).

Апробация работы. Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на двух международных научно-практических конференциях («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2015 г., 2016 г.).

Основные положения и выводы исследования отражены в трех статьях:

1) Федоренко Э.Е. Мотивация и удержание ценных сотрудников как управленческий ресурс укрепления организационной лояльности / Э.Е. Федоренко // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 116-122.

2) Федоренко Э.Е. Возможности функционального представительства консультационной деятельности в системе оптимизации

отбора персонала в условиях кризиса / Т.В. Целютина, Э.Е. Федоренко // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сб. науч. тр. всерос. науч.-практ. конф., Белгород, 13-16 апр. 2016 г. / НИУ БелГУ; отв. ред.: Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород, 2016. – С. 166-169.

3) Федоренко Э.Е. Уровень платежеспособности Белгородской области // Э.Е. Федоренко, Н.Н. Кравченко // Сборник научных работ. Выпуск VII / отв. ред.: О.В. Афанасьева. – Воронеж: издательство «Истоки», 2014. – С. 200-205.

Структура выпускной квалификационной работы отражает логику, содержание, результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

1.1. Сущность и роль лояльности персонала в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации

Лояльность – сложное, многогранное понятие, это отношение работника к организации, в которой он работает и соответствующее этому отношению поведение. Относительно персонала организации лояльность представляет собой качественную характеристику, определяющую приверженность сотрудников организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость трудовых мотивов для организации. *Лояльность персонала* – это, прежде всего, чувство преданности, как непосредственному руководителю, так и организации в целом. «Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения» [34, с. 141]. Оно включает не только внешнее отношение сотрудника к организации, но и внутреннее отношение человека, его намерения, силу убежденности, приверженность неким обязательствам, что формально может быть зафиксировано совершением определенных действий, но не отражает истинный уровень его лояльности. Поэтому лояльность имеет две составляющие: эмоциональную приверженность работодателю на психологическом уровне (это внутреннее отношение сотрудника), что проявляется в его реальном поведении (это внешнее отношение сотрудника).

Поскольку внутреннее состояние человека, то есть его эмоции и переживания, неосязуемо, лояльность окружающих можно оценить только по их поведению, которое является внешним уровнем лояльности. Таким образом, поведение, отражающее лояльность сотрудника к организации, базируется на внутренних эмоциональных переживаниях сотрудника по

отношению к его окружению. И именно в неформальных отношениях людей в первую очередь проявляется эмоциональность их взаимодействия.

Лояльность персонала может означать: доброжелательность, приветливость, доступность работника как в отношении фирмы в целом, так и в отношении других сотрудников; честность, принципиальность; верность, преданность, приверженность; соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

На наш взгляд, применительно к организации, можно говорить о лояльном, преданном сотруднике только в случае его *инициативной добровольной активности* (или намерении), направленной на интересы организации. В случае отсутствия вреда, формального соблюдения норм и правил, можно говорить о законопослушном, благонадежном, честном, но не преданном сотруднике.

Лояльность персонала – важный критерий кадровой стабильности организации. Это не только удовлетворенность системой мотивации, оплатой труда, но еще и одобрение целей компании, стиля менеджмента, корпоративной культуры.

В совокупности с грамотным менеджментом, правильной маркетинговой стратегией и достойным товаром (услугой) лояльный персонал – основа процветания компании, обеспечивающий ей лидерские позиции. Лояльные сотрудники тщательно охраняют коммерческие интересы организации, а для достижения максимальных результатов они используют все возможные резервы и ресурсы, и не обязательно внутренние. Такие сотрудники могут по собственной инициативе прибегнуть к консультации сторонних специалистов, изучить материалы последних разработок и исследований, заняться самообразованием, они склонны искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы. В силу того, что дисциплина – это видимая часть лояльности, лояльный персонал более дисциплинирован. Он испытывает ответственность перед организацией сделать все точно в срок, правильно, с необходимым качеством. Лояльные сотрудники готовы переждать трудные для компании времена из верности и

чувства сопричастности. Они доверяют руководству и не оспаривают его решений, а в случае конфликтующего мнения или наличия информации, которая расходится с официальной точкой зрения стремятся выяснить причину противоречия и скорейшим образом его разрешить [40, с. 108].

В. Доминьяк делает акцент на том, что только настоящие патриоты, только люди, преданные своей организации, приверженные ее миссии, целям, идеологии готовы без остатка отдавать свои способности, все свои внутренние ресурсы и таланты для достижения победы над конкурентами [26, с. 13]. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

Западные исследователи вопросов лояльности персонала определяют различные *виды проявления лояльности*. Так, какое-то время назад существовала своего рода конвенция о лояльности – традиционное представление о ролях работника и работодателя. Взамен чувству «семьи», то есть безопасности, которое обеспечивало руководство, работники брали на себя обязательство не ставить под сомнение авторитет начальника, не критиковать компанию и выполнять свою работу должным образом, носить униформу и пользоваться только продукцией или услугами компании, на которую работали. Такой тип отношений называли *патернализмом*.

В настоящее время возник новый вид взаимоотношений между работодателем и сотрудниками, который основан на взаимном доверии и уважении и базируется на реалистичных ожиданиях обеих сторон. Теперь персонал ожидает более уважительного отношения, справедливой системы мотивации и стимулирования, возможности профессионального развития, интересной увлекательной работы, а взамен готов помочь руководству в развитии бизнеса, выдвижении новых идей, принимать участие в трансформации организации. Здесь речь идет уже о *партнерских отношениях*.

Помимо таких видов отношений, широкое использование применительно к вопросу о лояльности персонала получило понятие

приверженности или преданности организации, которое в свою очередь подразделяют на три условных вида, наглядно представленных на рисунке 1.1.

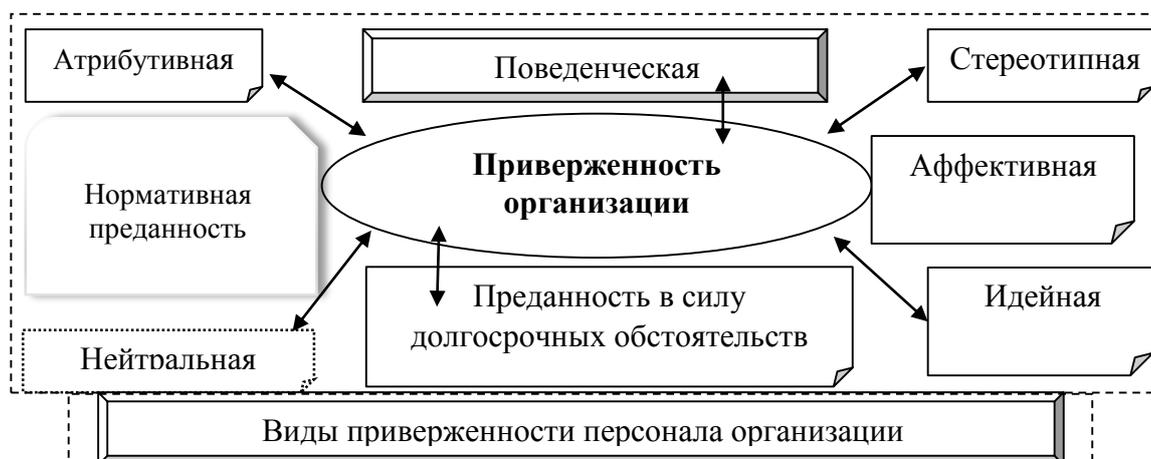


Рис. 1.1. Виды приверженности организации

Лояльность персонала – явление, которое измерить напрямую практически невозможно, а, следовательно, трудно определить степень лояльности (нелояльности) коллектива и отдельных сотрудников. Обычно с этой целью используют социологические методы (анкетирование, опрос профессиональным психологом) или определяют по косвенным признакам. Параметром, которым можно измерить лояльность с помощью социологического опроса или анкетирования является «степень несогласия» или «частота несогласия» с решениями руководства или корпоративными нормами. В случае невозможности или нецелесообразности проведения социологических исследований, лояльность можно оценить по такому косвенному показателю, как «текучесть кадров». Чем большей лояльностью персонала располагает организация, тем большее число «непопулярных» решений она может себе позволить до начала проявлений несогласия, акций массового протеста со стороны своих работников.

Специалисты выделяют *два основных критерия – индикатора*, которые обнаруживаются при проведении социологических исследований: *гордость за свою организацию и уважение к руководству*. Причем лояльность проявляется только при наличии обоих индикаторов. Тем не менее, эти параметры помогают установить только степень лояльности, а не ее природу [39, с.67].

Изучение опыта успешных кадровых стратегий на предприятиях позволило специалистам в этой области выделить следующие основные *факторы развития лояльности* персонала, которые отражены на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Факторы, влияющие на уровень лояльности персонала

Первый фактор – *материальное стимулирование*. Практика показывает, что справедливое вознаграждение за приложенные усилия способствует росту лояльности. Каждый сотрудник должен видеть, как именно личный вклад в работу организации влияет на величину полученной премии. В противоположной ситуации, проблемы, связанные с несправедливой оплатой труда, разобщают коллектив, формируют чувство зависти к коллегам и недовольства руководителем. Соответственно и о лояльности в таком случае речи не идет. Примером эффективного материального стимулирования может быть технология распределения прибыли, которую используют организации, придающие большое значение лояльности своего персонала. В случае, когда прибыль компании превышает определенные рамки, ее часть распределяется между всеми сотрудниками в соответствии с личным вкладом каждого, который рассчитывается с помощью коэффициента трудового участия. Естественно, что методы материального стимулирования могут различаться для разных групп организаций и сотрудников, но принцип необходим неизменный – честно и непредвзято оценивать, и поощрять всех сотрудников.

Лояльность персонала основывается не только на деньгах. Важнейшую роль приобретают *факторы нематериального стимулирования* – второго

условия лояльности. Возможность профессионального роста, престижность работы, признание коллегами и руководителем, понимание ответственности и важности осуществляемой деятельности, ощущение собственной компетентности и необходимости являются важными условиями благожелательности и уважения к работодателю. Их отсутствие обезличивает взаимоотношение сотрудников и руководства. Невнимание к достижениям персонала приводит к кадровой нестабильности к уходу сотрудников при появлении первого же шанса заработать больше [35, с.59]. В рамках нематериального стимулирования лояльность также можно повышать и через *социальные пакеты* – различные виды страхования, льготный отдых, оплата спорт клубов и т.п. Естественно при этом необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, ведь желания и цели у всех разные – как профессиональные, так и жизненные.

Третий фактор развития лояльности персонала – *технологии обратной связи*, является связующим звеном между руководством и подчиненными разного уровня. Технологии обратной связи позволяют избежать неправильного понимания стратегических и тактических целей организации, а мнения рядовых сотрудников о менеджменте становится объектом внимания руководства. Значимость этого фактора объясняется тем, что отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных, с одной стороны и о действиях и решениях руководства организации – с другой, часто становится главной причиной низкой лояльности. Технологии обратной связи улучшают внутриорганизационные отношения персонала и создают атмосферу общего дела, а контакты между сотрудниками разного уровня помогают вышестоящему персоналу подчеркнуть доверительное и внимательное отношение к коллегам [35, с.78].

Таким образом, технология развития лояльности персонала должна строиться на сочетании систем материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи. Важно донести до персонала ясность и справедливость принципов награждения, подчеркнуть возможность

равноправного участия. В процессе создания условий для развития лояльности важно учитывать, что в основе успеха лежат взаимовыгодные отношения, то есть персонал, и руководители должны соблюдать установленные правила и взаимную вежливость на пути к единым целям своей организации.

1.2. Управленческие ресурсы формирования организационной лояльности

Представительство лояльности в открытой системе организации держится, на наш взгляд, во-первых, на чувстве принадлежности к организации и возможности быть, в той или иной степени, вовлечённым соучастником принятия решений (вследствие информированности, разделения успеха, например, путем участия в прибылях); во-вторых, на увлеченности работой, которая должна быть не только «любимой», но и достойно оплачиваемой (гордость, доверие и ответственность за результаты); на доверии к руководству (благодаря компетентности, преданности и признания власти руководства). Рост лояльности в одной из трех ключевых групп заинтересованных лиц – клиентов, сотрудников и, например, акционеров – вызывает лояльность в остальных двух. Таким образом, рост лояльности является сильнейшим стратегическим «локомотивом» и мотиватором для сотрудников и увеличивает объем выгод для клиентов.

Формирование лояльности начинается не с разработки специальной программы, а с последовательного построения политики и философии компании в отношении к своим сотрудникам, клиентам, партнерам. В первую очередь, важно честное соблюдение принятых миссии и принципов. Необходимо, еще на этапе подбора и отбора персонала, обращать внимание насколько соискатель соответствует требованиям корпоративной культуры, целям и политики организации, а также каковы ожидания кандидата от работы в данной организации. Основные управленческие инструменты формирования лояльности представлены на рисунке 1.3 [73, с. 118-119].



Рис.1.3. Управленческие инструменты формирования лояльности персонала

Для формирования лояльности персонала необходимо (как минимум) соблюдать следующие условия:

- 1) справедливое вознаграждение за труд;
 - 2) удовлетворение личных потребностей работников в профессиональном и личностном росте и развитии;
 - 3) высокий уровень сотрудничества между звеньями управления.
- Диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности. Открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней. Открытость информации. Выполнение всех условий контракта;

- 4) высокий уровень делегирования полномочий;
- 5) комфортная обстановка на рабочем месте и благоприятный психоклимат в трудовом коллективе, «боевой дух»;
- 6) эффективная корпоративная культура;
- 7) командные правила взаимодействия в группе;
- 8) высокий уровень социальной защиты и мн. др.

Исследование позволило выделить *организационные условия*, которые, целесообразно поддерживать системно на индивидуальном уровне, находятся в границах: уровень заработной платы; отношение с коллегами; справедливость руководителя; интересность работы; собственные результаты труда; перспектива служебного роста.

Достаточно спорный вопрос – объективное управление системой материального стимулирования сотрудников: заработная плата, премии (бонусы), льготы (компенсации). К общим принципам построения систем материального вознаграждения правомерно отнести:

- 1) Зарплаты не должны быть низкими (не покрывающими базовых потребностей человека);
- 2) Политика вознаграждения в компании должна быть справедливой (рыночной), то есть, выстраиваться с учетом среднерыночных показателей – использование аналитических обзоров ЗП и компенсаций;
- 3) Установление высокого уровня заработной платы не означает автоматического увеличения эффективности работы сотрудника.

Современный взгляд на построение системы эффективной мотивации сотрудников в компаниях: во-первых, к повышению заработной платы сотрудники быстро привыкают (в течение 2-3 месяцев), во-вторых, в эффективных компаниях нефинансовые (нематериальные) элементы мотивации выходят на передний план. Необходим здоровый баланс финансового и нематериального (эмоционального) элементов вознаграждения. Структуру материального вознаграждения достаточно легко скопировать извне, а создать эффективную систему нематериальной

мотивации в компании непросто – это одна из главных задач HR-службы на современном этапе.

Перечень факторов нематериальной мотивации очень разнообразен, от перспективы роста и отличных условий труда, гибкого графика до харизмы лидера компании и отсутствия «кумовства». И именно нематериальные факторы, прежде всего, делают сотрудников мотивированными, увеличивают вовлеченность работников. *Вовлечённость* – это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Изначально понятие вовлечённости использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации людей к роли. Однако в дальнейшем исследование вовлечённости персонала стала использоваться компаниями для диагностики отношения сотрудников к своей работе и компании, а также для оценки качества работы менеджеров и HR служб. Можно выделить несколько уровней приверженности сотрудников к компании. Первый уровень – это *лояльность*, которая означает, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником, но, есть мнение, что желательно не прилагая лишних усилий. Второй уровень – это *удовлетворённость* которая подразумевает, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определёнными составляющими, например, зарплатой, условиями труда, возможностями обучения и будет продолжать здесь работать, но не прикладывая особых усилий. Третий уровень – это *вовлеченность*, считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание. Таким образом, вовлечённость можно определить, как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше (рис.1.4).



Рис. 1.4. Преимущества вовлеченности персонала в управленческую деятельность

Вовлеченность персонала всегда связана с конкретными бизнес результатами (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Влияние вовлеченности на результаты организации

Технологии формирования и развития лояльности персонала должны строиться на синтезе систем материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи. Важно донести до персонала ясность и справедливость принципов награждения, подчеркнуть возможность равноправного участия. В процессе создания условий для развития лояльности важно учитывать, что в основе успеха лежат взаимовыгодные отношения, то есть персонал, и руководители должны соблюдать установленные правила и взаимную вежливость на пути к единым целям своей организации.

1.3. Технологии управления лояльностью персонала в современных социально-экономических условиях

Управление лояльностью персонала – системный процесс, позволяющий предприятию оптимизировать имеющийся человеческий ресурс, повысить эффективность деятельности предприятия за счет повышения качества выполняемых работ и включенности персонала в работу предприятия, то есть формирования высокой степени лояльности персонала.

Процесс управления лояльностью персонала предприятия – это долгосрочный процесс, имеющий свою функциональную структуру, взаимосвязан с основными направлениями деятельности предприятия в области управления персоналом, учитывает специфику деятельности предприятия и ориентирован на стратегию его развития. Рассматривая управление лояльностью персонала как процесс, как способность компании получать определенные результаты можно выделить три основных этапа управления: внешнее управление, функционирование системы (внутреннее управление) и конечный результат [30, с. 38] (рис. 1.6).

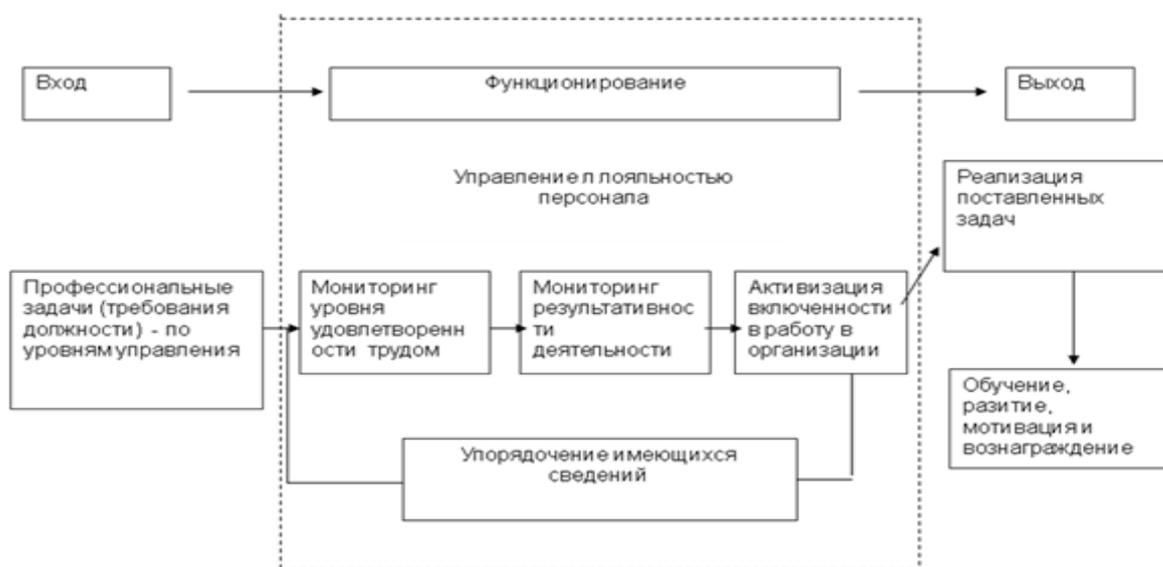


Рис. 1.6. Оптимальный процесс управления лояльностью персонала

На рисунке 1.6 показан процесс управления лояльностью персонала, который включает в себя профессиональные задачи предприятия по уровням управления, принятие сотрудниками своих профессиональных задач,

формирование удовлетворенности/неудовлетворенности трудом, получение определенных результатов на основе включенности в работу и достижение целей деятельности. Данный процесс взаимосвязан с системой управления персоналом предприятия, так как основные функциональные направления, такие как обучение персонала, мотивация и вознаграждение персонала, развитие и оценка результатов деятельности призваны обеспечить сотрудникам повышение удовлетворенности трудом, тем самым подкрепляя уровень компетенции сотрудника.

Рассмотрим основные принципы управления лояльностью персонала в организации (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Принципы управления лояльностью персонала в организации

Принцип	Характеристика
Лояльность сотрудников – важнейшая составляющая стоимости организации	Нужно сознательно стимулировать и следует создавать программы управления лояльностью, которые будут общедоступны и понятны для всех сотрудников организации. Уровень культуры лояльности персонала должен стать компонентом корпоративной культуры организации.
Распоряжение рисками нарушения лояльности персонала	Организация должна принимать во внимание все угрозы нарушения лояльности любого сотрудника и производить оценку значения вероятного ущерба. Необходимо продумать концепцию мероприятий на постоянной основе, которые будут способствовать минимизации нарушений лояльности.
Принцип ранжирования	В организации не может быть большое количество сотрудников лояльных и профессионально подготовленных одновременно и в равной степени, из этого следует, что необходимо ранжировать требования к лояльности сотрудника в зависимости от его позиции и профессиональных обязанностей. Не следует также требовать совершенной лояльности абсолютно от всех работников, потому что это невозможно ни обеспечить, ни контролировать.
Лояльность персонала должна быть вознаграждена	Вознаграждение включает в себя оплату за лояльность персонала.
Уважение конструктивного противодействия лояльного работника	Нельзя полагаться на тех сотрудников, которые в силу ошибочного ощущения лояльности, либо в силу своей профнепригодности склонны разделять различные взгляды руководителя.

Встречная лояльность	Уровень лояльности сотрудников организации существенно увеличивается в том случае, если организация выражает по отношению к ним встречную лояльность. Партнерство организации и её работников обязано выстраиваться на основе обоюдной преданности, которую декларируют и реально реализовывают обе стороны.
Воля лидера	У руководителя должна быть чёткая установка, что персонал, сотрудники – это будущее организации, её прибыль.
Принцип системности	Самый обширный принцип преуспевания в деле увеличения уровня лояльности персонала состоит в умении действовать системно. Любая организация – это система, обладающая особыми качествами, незнание которых обрекает на провал любое начинание. Первое из этих свойств – в том, что система сопротивляется изменениям. По этой причине следует действовать комплексно, тотально, согласно абсолютно всем тенденциям – как вглубь, так и вширь – перестраивая работу в соответствии с новыми ценностями.

Деятельность, связанная с совершенствованием лояльности персонала, как правило, возлагается либо на работников и руководителей кадровых подразделений организации, либо на внешних консультантов. Однако, как показывает практика, совершенствование уровня лояльности обычно требует значительных перемен в стиле управления организацией, интеграции основательных организационных преобразований, а также улучшения корпоративной культуры. По этой причине эффективное осуществление проектов, которые увеличивают уровень лояльности персонала невозможно без непосредственного участия высшего руководства организации. Для того чтобы уровень лояльности персонала совершенствовался эффективно К.В. Харский предлагает придерживаться следующих условий управления лояльностью [76, с. 268]:

1. В повышении уровня лояльности персонала обязательно должны быть заинтересованы руководители организации, так как именно они принимают решение о реализации мероприятий по совершенствованию уровня лояльности сотрудников.

2. Руководитель организации должен быть готов к дальнейшим переменам, материальных и нематериальных расходам, которые необходимы для реализации мероприятий.

3. Ответственный за реализацию мероприятий должен иметь особое положение в организации, которое даст ему возможность регулировать усилия различных служб и подразделений.

4. Организация должна быть заинтересована в долговременных взаимоотношениях с теми работниками, в отношении которых осуществляются мероприятия по развитию уровня лояльности.

5. Четкая и прозрачная система управления. Представление об иерархии, разделение полномочий, зон ответственности и принятия решений предоставляют сотрудникам возможность ощущать стабильность и уверенность. Важна и система двухсторонней коммуникации внутри компании, что дает возможность сформировать атмосферу доверия и, как результат, ответственности за развитие бизнеса.

5. Все люди без исключения хотят гордиться тем, чем они занимаются, поэтому конкурентоспособность бизнеса скажется на формировании лояльности сотрудников по отношению к работодателю.

6. Необходимо сформировать искреннее уважение со стороны руководителя и дружеские отношения с коллегами, которые быстро сформируют желание трудиться на благо именно этой организации.

7. Возможность быть услышанным. Лояльность сформируется в том случае, если организация даст возможность любому сотруднику развивать личные и профессиональные качества, будет замечать и дорожить вкладом каждого сотрудника в общий успех организации.

8. Достойное вознаграждение. Если сотрудник получает заработную плату ниже установленной нормы, то в таком случае он всегда будет считать себя недооцененным. В данном случае будет происходить быстрое снижение уровня лояльности и, как результат, трудозатрат и эффективности.

9. Доверие, которое особенно ценят сформировавшиеся квалифицированные специалисты. Это может проявляться, например, в самоменеджменте, возможности выбирать график работы, в большей самостоятельности при принятии решений, личной ответственности за итоги

проекта и пр. Формирование результативной концепции управления лояльностью персонала - это долговременный процесс, с помощью которого сотрудник чётко понимает справедливость принципов вознаграждения и позволяет подчеркнуть возможность равноправного участия. Данный процесс включает следующие этапы (табл. 1.2).

Таблица 1.2

**Этапы процесса формирования результативной концепции
управления лояльностью персонала**

Название этапа	Характеристика этапа
1. Определение актуальных показателей лояльности персонала	Следует использовать анонимные опросы, анкетирование, аттестацию, интервью, мониторинг, психологическую диагностику, экспертные оценки, а также определение по «косвенным признакам» («степень или частота несогласия» с решениями руководства, «текучесть кадров»). Важно определить отношение сотрудника к руководству и к внутренней структуре организации.
2. Определение ключевых способов повышения лояльности	Необходимо установить тот или иной тип стимулирования: материальный (справедливые премии и др.), либо нематериальный (ощущение компетентности, престижность работы и др), который подойдёт к той или иной группе персонала или сотруднику.
3. Оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности	Необходимо принимать во внимание индивидуальные потребности персонала, характерные черты условий труда и трудовых взаимоотношений, систему оплаты труда и поощрение сотрудников.
4. Установление влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности и повышение лояльности. Разработка и внедрение системы мероприятий (организационных, социально-психологических, кадровых), способствующих повышению уровня лояльности сотрудников.	Необходимо раскрыть закономерность между трудовой мотивацией и такими показателями в организации как: качество труда, «текучесть» кадров, трудовая дисциплина, квалификация, предприимчивость и заболеваемость сотрудников.
5. Контроль и оценка.	Цель этапа контроля – установление соотношения (или отличия) реализуемых направлений управления состоянию внешней и внутренней сферы, развитие тенденций изменения.

Американский психолог Р. М. Стогдилл выделил шесть групп факторов, влияющих на стиль управления и косвенным путем определяющих лояльность персонала (степень лояльности персонала) [52, с.12] (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Группы факторов по Р.М. Стогдиллу, влияющие на стиль управления и лояльность персонала

Важнейшими направлениями деятельности, со стороны руководителей и менеджеров высшего звена, для повышения уровня лояльности сотрудников являются:

- 1) Уважение и внимание к сотрудникам. Увеличить степень лояльности персонала возможно только при уважительном и внимательном отношении к сотрудникам, как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников службы персонала. С этого следует начать разработку мероприятий для повышения лояльности персонала. Важно фиксировать достижения сотрудников в материальной и нематериальной форме. Искренняя заинтересованность непосредственного руководителя к сотруднику как личности зачастую имеет очень сильный мотивационный эффект, который увеличивает уровень лояльности сотрудника к организации в целом. Немаловажно донести до сотрудника мысль, что он важен, и организация заботится о нем. Для этого следует направить внимание на данный факт непосредственных руководителей сотрудников, в случае чего обучить их инструментам мотивирования персонала.

2) Организационная справедливость. Чем выше сотрудники оценивают справедливость организационных решений, тем больше они верят, что организация заботится о них, тем сильнее идентифицируют себя с ней, демонстрируют большую включенность в процесс и сильнее гордятся ею. Такие действия руководства вызывают у персонала большее доверие, уважение и привязанность к нему, а кроме того настраивают сотрудников на более позитивное отношение к равным по статусу коллегам, что улучшает атмосферу в коллективе. Руководителям организации в ежедневных делах при принятии решений необходимо соблюдать нейтральность, дружелюбность и давать в любой ситуации подчиненным возможность сохранить репутацию. Такое поведение сотрудники непосредственно расценивают как доказательство того, что руководитель обладает точной информацией о происходящем, осознает, в чем нуждаются подчиненные, уважителен и почитает свой коллектив, что, несомненно, повышает лояльность к нему и организации в целом.

3) Воспитание чувства гордости. Появлению и укреплению лояльности помогает ощущение гордости за организацию. Данное чувство появляется, когда сотрудник осознает, что организация не только прогрессивная, знаменитая, сильный соперник, занимает лидирующую позицию на рынке и пр., но и заботиться о собственном персонале, окружающей среде, занимается благотворительностью, принимает участие в социальных проектах, то есть масштаб ее деятельности выходит за рамки цели – заработать больше денег. Также зачастую гордость в коллективе вызывают менее масштабные факторы: высокая заработная плата, социальный пакет, реализованные прогрессивные инновационные идеи, история падения и подъема организации и пр. Чувство гордости могут помочь воспитать специально созданные внутренние и внешние PR-организации. При этом следует принять во внимание то обстоятельство, что если за PR-организациями нет реальных достижений и великих поступков, то они будут

рождать в коллективе недоверие и неуважение к руководству и вследствие этого снизится уровень лояльности персонала.

4) Лояльность при подборе. В период поиска и оценки кандидатов отбирайте и принимайте на работу только тех, которые будут разделять корпоративные ценности организации, а также которые были лояльны к предыдущему работодателю. Найти подобных кандидатов возможно в том случае, если в организации определены ключевые организационные ценности, развита корпоративная культура, ее правила и нормы четко определены и описаны в нормативном документе организации. На основе этого документа следует разработать вопросы для оценки кандидатов и вставить их в план собеседования, анкету кандидата, опросник и другие документы, которые помогут оценить кандидатов [79, с.167].

5) Лояльность при адаптации. Следует выделить процесс адаптации сотрудников в отдельный блок управления персоналом, который потребует особого интереса специалистов службы персонала и непосредственных начинающих руководителей. Необходимо разработать положение об адаптации персонала организации, при возможности и систему наставничества. Если в период адаптации в организации проводят вступительный курс, то необходимо включить в его программу отдельный блок с корпоративными ценностями организации. Также нужно рассказывать сотрудникам историю формирования и роста организации, её цель, истории успеха сотрудников и пр. Стремиться сформировать у новых сотрудников гордость за работу в данной организации еще в самом начале их карьеры в ней.

6) Лояльность при обучении. В случае если сотрудник видит, что руководство планирует его профессиональное развитие и продвижение по карьерной лестнице, в таком случае он будет более лоялен организации. В связи с этим следует создать стратегию развития своей организации, отдельных групп, отделов, подразделений. Сформировать единую программу обучения персонала, для наиболее значимых сотрудников разработать персональный план развития.

7) Лояльность при оценке. Оценка персонала зачастую является процессом, который при неправильной подготовительной работе может навредить лояльности персонала. Данный процесс будет вызывать только негатив и боязнь, в том случае если сотрудники не обладают точными данными о целях оценки, не понимают последствия ее результатов, не знакомы с оценочной процедурой и не доверяют оценщикам, а эти эмоции, как правило, влияют на общее отношение к организации и руководству.

8) Лояльность и удовлетворение потребностей. Необходимо постоянно контролировать уровень удовлетворенности сотрудников своей работой и выявлять их насущные потребности. Постоянство высокого уровня лояльности сотрудника зависит от: оплаты труда и социального пакета; стиля руководства и принятия эффективных управленческих решений (его поведения, ценностей, отношения к себе и пр.); условий труда; интенсивности, содержания и результативности работы; карьеры и развития личности сотрудника; отношений в коллективе; количества и качества информации о целях организации и планах на её развитие; обратной связи от руководства и коллектива и пр.

Выводы по первой главе.

С позиции организации лояльность может рассматриваться через следующие составляющие: отношение к предприятию и поведение сотрудника, кадровая безопасность, экономическая эффективность персонала. С точки зрения системы управления персоналом предприятия понятие лояльности персонала рассматривают как степень внутренней готовности к защите его интересов, выявлению нелояльных сотрудников. В качестве определяющих факторов выступают личная заинтересованность персонала и потенциал лояльности. При этом степень личной заинтересованности связана с мотивацией человека к выполнению своей работы, выполнение сотрудниками предприятия необходимых действий с максимальной производительностью. Именно стремление персонала к максимальной производительности способствует увеличению доходов и уменьшению

расходов предприятия за счёт генерирования новых идей и энтузиазма, что особенно важно сейчас, во время динамичного экономического развития.

Ключевыми показателями лояльности персонала являются: степень готовности продолжить работу на конкретном предприятии, эмоциональная к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям добровольное соблюдение установленных норм, удовлетворённость сотрудника своей работой, руководством и коллективом, условиями труда и вознаграждением, гордость за принадлежность к предприятию.

В настоящее время лояльность персонала формируется на основе, в том числе, эмоционального взаимодействия с руководством, которое реализуется через неформальные вертикальные отношения, что ведет к более тесному, открытому, эффективному сотрудничеству обеих сторон: способствует осознанию сотрудниками целей компании и обеспечивает их достижение, что является успешным результатом работы для руководителя как лидера, для сотрудников – самореализация и саморазвитие.

Уровень лояльности – это показатель удовлетворенности и качества отношений между работниками и администрацией, характеристика степени доверия, подчиненных руководителям. Обеспечить преданность персонала сложнее, чем осуществить косметические улучшения в кадровой политике или внедрить технологические новшества. Преданность, понимаемая как высшая степень лояльности, доверия сотрудников организации и готовность поддержать ее в трудные моменты — основной результат деятельности всего менеджмента организации и, в первую очередь, ее службы персонала.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВОЙ ОТРАСЛИ

2.1. Организация и методы исследования

Исследование параметров лояльности персонала и комплексная оценка системы управления лояльностью проводились на базе Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», город Белгород. Дивизиональная организационная структура Белгородского Филиала включает 6 торговых точек: ТТ Белгород – № 1; ТТ Белгород – № 2; ТТ Белгород – № 3; ТТ Белгород – № 8; ТТ Белгород – № 26, ТТ Белгород – № 37. Общая численность персонала 79 человек.

Количество выборки было определено исходя из того, что согласно основным правилам и критериям проведения социологического исследования на базе малых предприятий, с количеством персонала до 100 человек, расчет объема производится исходя из минимальной допустимой ошибки выборки.

Определение количества выборки проводилось по следующей формуле:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}, \quad (2.1)$$

где N – численность совокупности;

e – предел погрешности (в виде десятичной дроби);

z – Z -оценка, показывающая меру стандартного отклонения определенной доли от средней величины [71, с.39].

Таким образом, максимальный объем выборки составил 72 респондента.

Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики с целью исследования условий формирования и механизмов управления лояльностью. Отметим, что все методики ранжированы согласно алгоритму проведения социологического исследования.

1 этап исследования. *Оценка удовлетворенности трудом персонала.* Анкета направлена на выявление общей степени удовлетворённости работников трудом. Были выбраны для исследования именно показатели, которые, на наш взгляд, являются условиями для формирования лояльности.

– *Анкетирование «Отношение сотрудников к организации».* Цель – выявить степень привязанности к организации, уровень обязательств по отношению к своему коллективу, степень заботы со стороны руководства.

– *Экспертное интервьюирование руководителей* как главных инициаторов координации мероприятий по лояльности с целью исследования удовлетворенности организационными условиями и планов на ближайшие 2-3 года.

2 этап исследования. Комплексное исследование процессов системы управления лояльности персонала.

– *Диагностическая методика, разработанная Дж. Мейер и Н. Аллен «Organizational Commitment Scale (OCS)»*, в переводе к. псих. н., доцента Санкт-Петербургского государственного университета Доминьяк В.И. [Доминьяк, 2002].

– *Методика «Шкала организационной лояльности»* предложена Джоном Мейером и Натали Аллен в 1990 году [Allen, Meyer, 1990] в варианте, состоящем из трех субшкал в соответствии с авторской трехкомпонентной моделью по восемь вопросов в каждой. В соответствии с моделью авторы выделяют три подхода к лояльности, позволяющие объяснить природу связи между работником и организацией, снижающей вероятность добровольного ухода сотрудника из организации: эмоциональную привязанность к организации, осознание затрат, связанных с уходом из организации, и ощущение обязательств перед организацией. Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины аффективная, продолженная и нормативная лояльность. Таким образом субшкала аффективной (эмоциональной) лояльности (Affective Commitment Scale - ACS) измеряет степень идентификации, вовлеченности и эмоциональной привязанности

работника к организации; субшкала продолженной лояльности (Continuous Commitment Scale - CCS) измеряет степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией; субшкала нормативной лояльности (Normative Commitment Scale - NCS) - степень ощущения работником обязательств перед организацией. При этом утверждается, что аффективная, продолженная и нормативная лояльность являются именно компонентами организационной лояльности, а не отдельными ее типами, и могут рассматриваться в терминах профиля лояльности. Соответственно, измерения каждого компонента являются независимыми и относительно не связаны друг с другом [Allen, Meyer, 2000, Meyer и др., 2002].

– *Методика оценки лояльности персонала к организации* (адаптированная методика Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, на основе которой разработаны бланки регистрации ответов сотрудников).

3 этап исследования. Оценка социально-психологического климата и диагностика межличностных отношений. Цель – выявить личностные и эмоциональные факторы, определяющие формирование лояльности. Прежде всего, в рамках исследования, интерес представляют: межличностные отношения; личностные особенности членов коллектива; личности руководителей подразделений; личность руководства компании.

4 этап исследования. С целью подтверждения надежности и объективности полученных результатов на заключительном этапе исследования проведен SWOT–анализ, который позволяет, в рамках исследования, выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы системы управления лояльностью персонала. В нашем исследовании мы используем данную методику для определения общей производственной картины рассматриваемых нами малых торговых организаций, и, процедур, методов, механизмов управления лояльностью. Важно определить общие проблемные зоны (риски), характерные для всех малых торговых точек Белгородского Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл».

На наш взгляд, эмпирическое исследование лояльности персонала заключается в объективной оценке результативности ее функционирования в совокупности структурных элементов, способов достижения этих результатов и выявлении недостатков. На основе диагностики делаются выводы, необходимые для принятия как быстрых, но важных управленческих решений, так и стратегических. Процесс управления лояльностью должен строиться на принципах планомерности и упорядоченности, с обязательным анализом возможных рисков.

Представим анализ основных показателей кадровых процессов Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», являющихся, на наш взгляд, индикаторами, которые нужно учитывать и применять для комплексной оценки параметров лояльности персонала. Главная задача всех торговых точек ООО «Евросеть-Ритейл» – эффективные продажи, прибыль и повышение конкурентоспособности. Основное конкурентное преимущество и основная ставка в продажах розничной сети группы «Евросеть-Ритейл» делается на: самый актуальный ассортимент, самый широкий ценовой диапазон, самое быстрое обслуживание, самые удобные для покупателей места расположения магазинов.

Стратегическая цель организации – имея собственный лучший продукт, лучший сервис и лучший персонал, жить и работать для лучших покупателей. Основные идеологические принципы, ведущие к стратегической цели и, на наш взгляд, к эффективному формированию лояльности персонала:

1. Группа торговых точек «Евросеть-Ритейл» основана на живом интересе к новым технологиям, на стремлении сделать их доступными каждому клиенту, на принципах осознания каждым сотрудником следствия своих действий, личной ответственности за коллективный результат и получения вдохновения от работы. Вывод – платформа для развития и поддержания лояльности есть.

2. «Евросеть-Ритейл» нужны активные и творческие сотрудники, которые хотят и могут работать и расти в этой компании.

3. Сотрудники должны изучать компанию и её продукты. Недостаточно просто приходить на работу. Нужно хорошо знать историю компании, цели, продуктовую линейку.

4. Сотрудники «Евросеть-Ритейл» гордятся собой. Пренебрежительное отношение к себе и своему труду, разрушает личность и компанию.

5. Работы всегда много – это нормально. Важно понимать приоритеты, разделять рутину и стратегические цели.

6. Все действия должны быть осознаны, то есть иметь некую теорию объясняющую происходящие события.

7. В случае потерь – важно не только разрешить текущую ситуацию с минимальными издержками, но и не допустить такого впредь.

8. Каждый имеет право на ошибку. Они не так страшны. Гораздо страшнее пассивность и неумение делать выводы из своих и чужих ошибок.

9. «Евросеть-Ритейл» экономная компания. Все траты должны быть разумны и направлены только на выполнение основной цели – на развитие.

10. Основной метод экономии – это повышение эффективности всех производственных процессов. Необходимо постоянно стремиться к оптимизации производительности труда, эффективности использования площадей, денежных средств, витрин и т.д.

11. Знание основных идеологических принципов помогает работникам принимать самостоятельные решения, не дожидаясь конкретных инструкций от непосредственного руководителя.

12. Сотрудники заботятся о своем личностном росте. Развивают профессиональные и лидерские качества, которые позволят им в будущем занимать самые высокие позиции.

13. Сотрудники «Евросеть-Ритейл» слышат клиентов. Проявление интереса, заботы и уважения к людям – часть каждодневной работы.

Поддержку бизнес-процессу продаж осуществляет Филиал «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», расположенный в г. Белгород.

Управление Белгородскими дивизионами – торговыми точками осуществляет территориальный исполнительный директор, на местах имеются линейные руководители, их заместители. Основной рабочей силой выступают продавцы-консультанты, мерчендайзеры и кассиры.

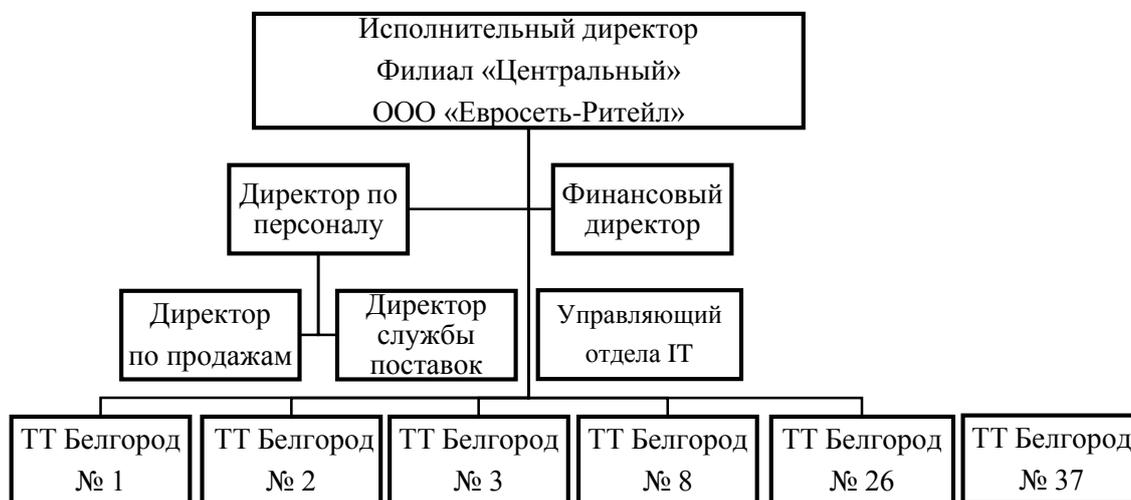


Рис. 2.1. Организационная структура управления Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»

Кадровое подразделение находится в Белгороде и обслуживает несколько территорий соседних, с Белгородской, областей. Следует отметить, что управление кадрами осуществляет только функцию делопроизводства и формального кадрового учета. Собственно, функции управления человеческими ресурсами, такие как подбор, отбор, адаптация, развитие персонала, формирование организационной культуры и другие, выполняются линейными руководителями. Это, на наш взгляд, ведет с одной стороны к недостаточно эффективной реализации указанных функций, а с другой – к перегруженности линейных руководителей, главной задачей которых является решение производственных задач.

Анализ средней заработной платы позволяет сделать вывод о том, что средняя оплата труда в течение исследуемого периода изменилась незначительно (по всем категориям персонала от 2 до 4 тыс. руб.). Этот фактор обусловлен тем, что количество торговых точек данного профиля в Белгородской области увеличивается и теперь приходится конкурировать в

новых условиях, тратя деньги на освоение новых видов работы, которые не всегда эффективны и находят своего постоянного клиента. Отсюда наблюдается падение выручки и снижение выполнения планов, что приводит к снижению заработной платы сотрудников.

В торговых точках большинство сотрудников имеет возраст в промежутке от 25 до 40 лет. Большинство сотрудников – мужчины. Руководящий состав и специалисты (83%) имеет стаж до пяти лет в занимаемой или аналогичной должности. Большинство управленцев исследуемых малых организаций бывшие управляющие в других торговых организациях региона.

Анализ рабочего персонала показал, что 55 % из них также занимали аналогичные должности в компаниях конкурентах или компаниях со схожей деятельностью. Практически 27 % персонала имеют опыт работы до пяти лет. Когда торговые точки вышли на определенные экономические показатели (2016 – 2017 гг.) – стали принимать на работу людей без опыта, но имеющих высшее образование. 48 % рабочего персонала имеют опыт работы свыше 5 лет в занимаемой или аналогичной должности.

Анализ персонала по образованию показал, что среди руководителей качество персонала достигает 100 %. Среди рабочих качество персонала достигает отметки в 70 %. Таких достаточно высоких показателей компания достигла за счет того, что половина сотрудников (50 %) имеют высшее образование, еще четверть – его получают в настоящее время, еще 20 % имеют среднее профессиональное образование. Именно это и позволяет получить высокий процент, так как на должность – продавец-консультант и др. – не обязательно иметь высшее образование, но, компания проводит политику, что сотрудник должен высшее образование получать и стремиться расти по карьерной лестнице в многочисленных Филиалах ООО «Евросеть-Ритейл».

Таким образом, кадровые показатели по основным направлениям стабильны и находятся на уровне – выше среднего.

2.2. Исследование параметров лояльности персонала и оценка системы управления лояльностью в организациях сферы торговли

В результате разработки алгоритма исследования была получена оптимальная выборка, удовлетворяющая целям исследования и поставленным задачам. В рамках первого направления исследования в Белгородском Филиале «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», проведем *оценку удовлетворенности трудом персонала* (Приложение 1). Объем выборки составил 72 человека. Результаты исследования представим в общем виде с акцентом на вопросы, которые, в той или иной степени, влияют на формирование параметров лояльности и управление лояльностью персонала (рис. 2.2).

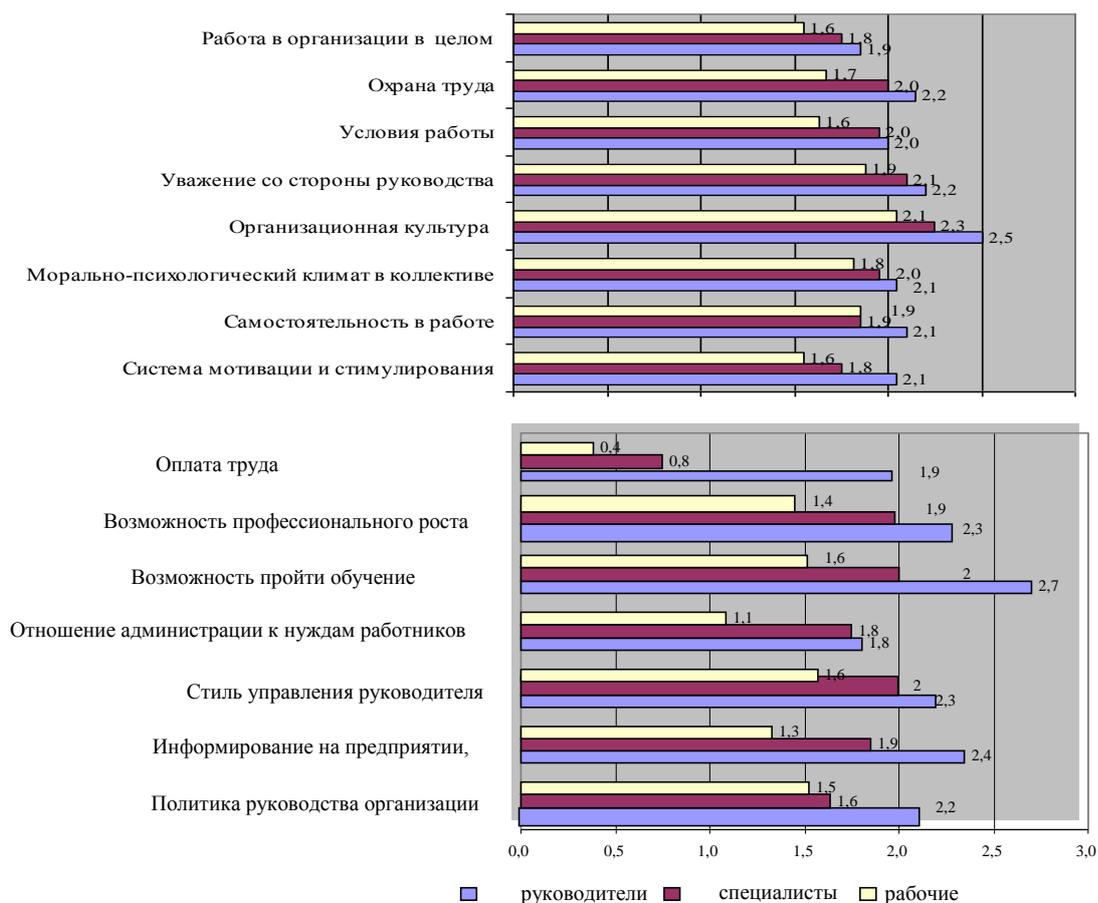


Рис. 2.2. Степень удовлетворенности трудом персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»

Таким образом, большая часть респондентов – выше среднего значения – оценила 8 параметров удовлетворенности трудом, как значимые для укрепления лояльности. Самым значимым параметром удовлетворенности трудом у сотрудников является заработная плата и система премирования, которые они оценили достаточно низко.

Однако, показателен результат высокой значимости параметра – результат своей работы, организационная культура, условия работы, уважение со стороны руководства. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что персонал готов и стремится к укреплению лояльности.

На наш взгляд, стратегическая задача – связать значимость заработной платы и качество работы персонала; выстроить прямую связь значимости квалификации и интересности работы (характер работы у персонала должен быть в четкой системе их квалификационной компетентности); повысить значимость и возможности повышения квалификации; актуализировать и повысить престижность за инициативность, за установление действенной обратной связи, за развитие практики обмена опытом.

Анкетирование с целью *отношения сотрудников к организации* (72 человека) (Приложение 2) и экспертное интервьюирование руководителей с целью исследования *удовлетворенности организационными условиями* в своем подразделении (7 человек) (Приложение 3) и оценки планов по отношению к организации на ближайшие годы, позволило нам получить следующие результаты.

В целом отношение персонала к организации находится на среднем уровне. Каждому из исследуемых сегментов, означаящему долю работников от общего их количества, соответствует показатель «процент удовлетворенности трудом». Часть тех, кто доволен своей работой на 70%, составила – 60%; а 30% – удовлетворены своей деятельностью менее чем на 40%.

Специалисты – 39% отметили, что продолжать работу в нынешней должности более чем на два года не планируют, 35% – отметили желание

перейти на следующую должность; 10% – рассматривают предложения с целью перейти в другую организацию, причем, возможно, даже со сменой специальности (в другое подразделение из них стремятся 3%).

Руководители, в своем большинстве – 87% видят свое будущее и карьерный рост в своей компании.

Следующее направление исследования – *оценка системы управления лояльностью персонала.*

Представим результаты методики «Шкала организационной лояльности» (72 сотрудника) (Приложение 4). Проанализируем сводную таблицу результатов измерения лояльности персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» (Приложение 4.1).

Анализ результатов исследования показал, что эмоциональная составляющая ($acs - 4,48$) в организации в норме, выведенной автором методики Доминьяк В.И. (4,1). Таким образом, можно говорить о том, что психологический климат в коллективе нормальный. Следует отметить, что уровень acs у мужчин выше, чем у женщин на 0,41 балл.

Можно сделать предположение, что мужской труд требует большего внимания, взаимопомощи, кропотливой работы в команде, для достижения наилучшего результата. В связи с этим, появляются более тесные рабочие отношения, отсюда и повышение данного показателя.

Блок вопросов, относящихся к аффективной шкале, помогает сформировать четкое отношение сотрудников к своей организации, позволяет выделить некоторые мотивы работы сотрудников.

На утверждение: «Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации» сотрудниками был дан средний ответ в 4,01 балла, что говорит о нормальных показателях. При этом показатель ответов у женщин на 0,21 балла выше, чем у мужчин. Среди женщин с неоконченным высшим образованием, показатель выше, чем с окончанным на 1,25 балла. В связи с этим, следует отметить тенденцию эмоциональной привязанности у женщин с неоконченным высшим образованием, что можно объяснить удобным

сменным графиком работы.

У мужчин сложилась следующая ситуация – наиболее высокий балл у сотрудников с полным средним образованием, что может говорить нам о нескольких вещах – в виду возраста и отсутствия опыта работы в нескольких организациях или отсутствия должного образования они вынуждены надеяться на долгосрочное сотрудничество с данной организацией. Их балл – 5,0. Мужчины с высшим образованием оценивают свои шансы по шкале от одного до семи в 3,9 балла. Что говорит о недостаточном желании сотрудничества на эмоциональном уровне. Скорее всего, из-за внутреннего убеждения и возможности при желании найти работу по профилю образования или из-за уровня оплаты той самой работы. Мужчины со среднеспециальным образованием еще меньше хотят связывать свое будущее с данной организацией – из показатели 3,6 и 3,85 соответственно. Среди респондентов по возрастному показателю не удалось выявить явных лидеров в этом вопросе. Показатели работников старше 30 и от 20 до 30 лет разнятся в 0,03 балла.

У руководящего состава желание работать в компании именно «до пенсии» оценивается в 4,13 баллов. Показатель не так и высок, каким он мог бы быть, но это не говорит, что управляющие не заинтересованы в своей работе, наоборот, это говорит об адекватности их суждений о своем работодателе.

Утверждение «Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные» показало, насколько сотрудники участвуют или желают участвовать в бизнес-процессах организации. Показатели оказались высокими среди всех респондентов (средний балл – 5,6). Наиболее восприимчивыми к проблемам организации оказались женщины с высшим образованием (6,17), с неоконченным – 5,0. У мужчин – 5,9 с неоконченным высшим образованием, 5,62 с окончанным, 5,38 со среднеспециальным, 3,5 – с полным средним образованием. Основываясь на данных анкет, руководящий состав оценил свое участие в 5,63 балла по семибальной шкале.

Оценка утверждения: «Я не чувствую себя понятым и нужным членом коллектива в моей организации». Респонденты дали средний ответ на это утверждение – 5,76. Возможно это связано в целом со сложной экономической ситуацией в Белгородской области, которая сказывается на общем эмоциональном фоне сотрудников, с одной стороны – возрастает нагрузка, с другой – зарплата остается на прежнем уровне.

Вывод – руководящему составу нужно больше времени уделять укреплению отношений между сотрудниками формальными и неформальными способами. Так же можно предположить, что коллектив вроде бы и вместе, но все же порознь, в виду применяемой системы мотивации персонала. Система мотивации составлена таким образом, что каждый сотрудник воспринимает своих коллег как конкурентов при распределении коэффициента трудового участия. Возможно, это и стало определяющим фактором для сложившейся ситуации.

Показатель шкалы продолженной лояльности (css) говорит о том, что и здесь есть проблемы, имеет место превышение нормы на 0,08. Однако, положительный вывод есть – сотрудники после 35 лет, в силу своей зрелости, осознано трудятся, и понимают, что уход из организации повлечет за собой затраты, которые не легко будет покрыть. Уровень css у мужчин ниже (на 0,12) чем у женщин. Связано это, в первую очередь с тем, что, на наш взгляд, мужчине легче и быстрее найти работу, чем женщине, в том числе, и в торговой отрасли.

Утверждение «На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации» имеет второй по значимости бал среди респондентов – 5,6, у мужчин – 5,54, у женщин – 5,78. Руководящий состав имеет оценку выше среднего показателя – 5,63. Это говорит о том, что большинство сотрудников твердо уверены в том, что работа в этой организации, на данный момент, необходимая ступень в своей карьере. Только два респондента высказались не однозначно (бал за ответ - 2).

«Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства,

чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации». Здесь мнения разделились, среднее значение по данному утверждению – 3,47 балла. Мужчины с полным средним образованием (5,0) согласны с данным утверждением. Однако женщины и руководящий состав не приемлют такое утверждение (2,61).

Субшкала нормативной лояльности (ncs) имеет показатель близкий к уровню нормы (3,8). Из этого можно сделать предположение о том, что необходимые 0,05 балла респонденты не набрали в виду присутствия в опросе молодых членов команды, которые не успели до конца осознать свою ответственность перед организацией. Уровень ncs у мужчин на 0,94 балла выше, чем у женщин. Такую высокую разницу можно охарактеризовать обязанностями, возлагаемыми в соответствии с должностной инструкцией каждого работника.

Утверждение «Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня» *получило самый низкий средний балл* среди всех утверждений - 2,83. Причем оценку выше трех оно нашло только у мужчин со среднеспециальным образованием (3,08). Этот показатель говорит нам о том, что будь лучшее предложение, сотрудник, вне зависимости от гендерной принадлежности, возраста и должности, образования покинул бы организацию. Руководящий состав получил средний бал за это суждение 2,89. Немногом выше, но все равно заметно ниже нормы.

Проявление лояльности персонала должно было найти отражение в утверждении «Эта организация заслуживает мою преданность». Средний балл – 4,0 (4,28 у мужчин, 3,17 у женщин) относительно семибальной шкалы. Этот показатель очень важен – позволяет определить, что персонал организации нуждается в более пристальном внимании со стороны руководства, но и сам руководящий состав должен четко понимать условия и конкретные инструменты формирования лояльности и поддержания ее на уровне участия всего коллектива в достижении целей и задач Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл».

Общий вывод по методике оценки лояльности – несмотря на то, что аффективная составляющая лояльности в норме, имеются проблемы в командообразовании и построении взаимоотношений между персоналом для обмена опытом. Часть персонала, причем большая, не воспринимает себя «здесь и сейчас» нужными членами коллектива в организации. Отсутствуют формальные и неформальные лидеры.

Следующее направление исследования – *анкетирование с целью оценки уровня лояльности персонала*. Вопросы анкеты носили открытый характер для получения индивидуальных ответов на вопрос присутствия механизма лояльности в деятельности каждого сотрудника (72 респондента) (Приложение 5).

Главный результат данного направления исследования – выявлены факторы, влияющие на приверженность к организации:

– *позитивные факторы*: стабильная компания; работа по специальности; оптимальные условия и график труда;

– *негативные факторы*: недостаточное сотрудничество между звеньями управления и, в целом, персоналом; слабая социальная защита (категория рабочие), не достаточно эффективные методы мотивации, недостаточное IT-оснащение.

Результаты анкетирования показали, что в качестве основы для построения эффективной системы повышения лояльности в Филиале «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» необходимо использовать системный подход, так называемый *«от контроля к приверженности», «от исполняемости к инициативности»*.

Нами определены основные *источники формирования лояльности*, которые сами сотрудники считают актуальными для специфики своей организации (табл. 2.1)

Возможные источники формирования лояльности персонала Филиала
«Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»

Источники	Составляющие (по результатам анкетирования)
<p>Индивидуальные особенности работников</p> <p>Характеристики деятельности и рабочей среды</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивы выбора работы (большую приверженность проявляют сотрудники с опытом работы, ориентированные на содержание деятельности, а не на заработок). 2. Множественность мотивов труда, и высокая ценность его содержания. Имеет значение, в какой степени данное место работы соответствует ожиданиям и удовлетворяет важнейшие потребности. Деятельность имеет смысл, если она: обеспечивает положение и престиж, необходимый доход, занятость, важные социальные контакты, является значимой и интересной, приносит удовлетворение. 3. Особенности трудовой этики (восприятие работы как основной сферы самореализации, ориентация на полную отдачу в труде, принятие ответственности за результаты). 4. Уровень образования. 5. Возраст (чем старше человек, тем выше его приверженность). 6. Семейное положение (наличие семьи предполагает более высокую приверженность). 7. Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата, социальная защита, карьерный рост и т.д.). 8. Уровень стресса: в какой степени работа связана с переутомлением. 9. Степень информированности персонала и степень вовлеченности сотрудников.

Следовательно, укрепляя систему управления лояльностью персонала руководителям, прежде всего, важно знать источники формирования приверженности, учитывать показатели мониторингов оценки удовлетворенности трудом (но, главное не забывать проводить их ежегодно среди всего персонала торговых точек) и всегда стремиться включать весь персонал в практику совершенствования лояльности, с учетом специфики деятельности организации.

Следующее направление исследования – *анализ социально-психологического климата и межличностных отношений*.

Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири (Текст опросника. Регистрационный бланк. Ключ. – [URL:http://psylab.info/](http://psylab.info/)).

Нами было опрошено 72 сотрудника. Ответы по данной анкете позволили классифицировать их следующим образом и сделать следующие выводы.

Порядка 49 % опрошенных относятся к VII типу личности по шкале. Это «сотрудничающее – конвенциональный» тип личности стремящийся к сотрудничеству и дружелюбный. Как следствие, персонал склонный к обмену опытом, желающий работать «в организации и для ее блага».

15 % из опрошенных можно отнести к VIII типу по шкале – это «ответственно-великодушный» тип. Подобным сотрудникам свойственна альтруистичность и готовность помогать окружающим. Вывод – данная категория персонала должна быть обязательно включена в практику формирования и реализации программ лояльности.

14 % из опрошенных сотрудников, относятся к «зависимому» типу, которому присущи зависимость от чужого мнения. Персонал этого типа – не умеет проявлять сопротивление, довольно послушный, искренне считает, что стиль руководства, политика мотивации, социальной защиты, обратной связи находится на том уровне, который необходим сейчас для организации, а лично от его решений и деятельности ничего не зависит. Такой персонал, с одной стороны, комфортный, его нужно и можно использовать как ресурс лоббирования интересов руководства в области укрепления лояльности, так как они склонны к активной степени поддержания уважения и идей своего начальства. С другой стороны, они нуждаются во взаимопомощи и доверии со стороны окружающих, и предпочитают стабильность и комфортность в отношениях. На наш, взгляд, для такого персонала очень важны показатели - гордости за организацию, развития корпоративная культура, открытые каналы для взаимодействия.

9 % из участников опроса относятся к «недоверчиво-скептическому» типу личности (IV), которому свойственно критическое отношение к окружающим и конфликтность. Из-за скрытности, скептичности, разочарованиях в работе и людях – с данной группой руководителям

необходимо работать систематично и знать мотивы, побуждающие их к эффективному труду, чтобы не допускать неоправданного удержания сотрудника, не желающего работать в данной организации.

Ещё 5 % относятся к властно-лидирующему типу, которому свойственны стремление к доминированию и хорошие организаторские способности. У респондентов данного типа не было отмечено нетерпимости к критике и стремление к агрессии. Этот персонал можно оценить, как «активную группу формирования и поддержки лояльности».

7 % респондентов относятся к категории «прямолинейно-агрессивный тип», которому в зависимости от ситуации может быть свойственно либо дружелюбие, либо агрессия. Руководителям нужно следить чтобы данный персонал не препятствовал проведению изменений в области укрепления лояльности. Опасность состоит в том, что эта категория персонала как «подводный камень» может стать барьером и инструментом сопротивления в системе укрепления лояльности.

Таким образом, исходя из полученных данных, можно отметить, что 70 % из опрошенного персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» готовы включаться в систему формирования и развития лояльности своей организации. Задача для руководителей – проводить политику по снижению рисков потери сотрудников, обладающих высоким уровнем лояльности.

Для обобщения полученных результатов проведем SWOT – анализ (рис. 2.3). Отметим, что в комплексном исследовании мы используем данную методику для определения общей производственной картины рассматриваемых нами малых торговых организаций, и, процедур, методов, механизмов управления лояльностью. Важно определить общие организационные проблемы (патологии) и риски, характерные для всех малых торговых точек Белгородского Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл».

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ за счет сильных сторон	ПРЕОДОЛЕНИЕ РИСКОВ за счет сильных сторон
<p>1) Стабильная компания, имидж.</p> <p>2) Высокая степень готовности персонала включиться в систему совершенствования лояльности организации.</p> <p>3) Выше среднего значения-оценены параметры удовлетворенности трудом: социально-психологический климат.</p> <p>4) Низкая текучесть кадров среди руководителей и специалистов.</p> <p>5) Высокий уровень преданности у персонала с большим стажем работы (более 5-7 лет в силу долгосрочных обязательств).</p> <p>6) Высокая аффективная составляющая лояльности у женщин (вне зависимости от стажа и должности).</p> <p>7) Оптимальные условия и график труда.</p> <p>8) Высокая исполнительская дисциплина у высшего звена управления, руководителей.</p> <p>9) Действующая система адаптации (наставничество).</p>	<p>Формирование общей концепции управления лояльностью персонала.</p> <p>Создание комплексной интегрированной модели лояльности персонала.</p> <p>Оптимизация программы стимулирования персонала.</p> <p>Повышение квалификации сотрудников.</p> <p>Снижение текучести кадров.</p> <p>Увеличение ценности профессионализма, ответственности работников.</p> <p>Участие персонала в построение и укрепление системы лояльности.</p> <p>Повышение производительности труда.</p>	<p>Постоянное повышение квалификационного уровня персонала торговых точек.</p> <p>Развернутая маркетинговая политика.</p> <p>Совершенствование процедуры найма и отбора персонала.</p> <p>Оптимизация и внедрение новых принципов и подходов к оплате труда и мотивации персонала.</p> <p>Реализация программы развития персонала, организация работы с молодыми специалистами.</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ для устранения слабых сторон	УГРОЗЫ при сохранении слабых сторон
<p>1) Отсутствие концепции, программы, алгоритма, способствующих формированию системы управления лояльностью персонала.</p> <p>2) Не используются методы диагностики и оценки уровня лояльности персонала.</p> <p>3) Неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие):</p> <ul style="list-style-type: none"> - оплатой труда; - возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции; - отношением администрации к нуждам работников; - системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва). <p>4) Низкий уровень эмоциональной приверженности у мужчин с высшим образованием.</p> <p>5) Низкий уровень командообразования, лидерства.</p> <p>6) Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации.</p> <p>7) Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления.</p> <p>8) Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.</p>	<p>Повышение лояльности на уровне убеждений до 10-15% (максимальный уровень).</p> <p>Повышение инновационной готовности персонала, инициативности.</p> <p>Мотивация и удержание высококвалифицированных специалистов, с опытом работы.</p> <p>Совершенствование системы обучения персонала.</p> <p>Повышение уровня удовлетворённости трудом.</p> <p>Повышение производительности труда.</p> <p>Рациональное использование резервов увеличения фонда рабочего времени.</p> <p>Оптимизация организационной структуры филиала и численности персонала.</p>	<p>Увеличение текучести квалифицированных кадров.</p> <p>Увеличение потерь использования фонда рабочего времени.</p> <p>Оторванность организационной культуры от целей организации.</p> <p>Потеря уважения к руководителям, повышение конфликтности, стрессов.</p> <p>Ослабление репутации и имиджа.</p> <p>Повышение сопротивления персонала организационным изменениям в системе укрепления лояльности, обучения, мотивации.</p> <p>Снижение уровня лояльных сотрудников.</p>

Рис.2.3. SWOT-анализа системы управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»

Выводы по второй главе.

К основным проблемам в исследуемой системе управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» целесообразно отнести: отсутствие концепции, программы, алгоритма, способствующих формированию системы управления лояльностью персонала; не используются методы диагностики и оценки уровня лояльности персонала; неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие): оплатой труда, возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции; отношением администрации к нуждам работников, системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва). Низкий уровень эмоциональной приверженности у мужчин с высшим образованием. Низкий уровень командообразования, лидерства. Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации. Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления. Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.

Исследование показало необходимость оптимизации процесса управления лояльностью, где основными компонентами должны выступить Программа укрепления и повышения лояльности персонала, конкретные оперативные мероприятия по решению выявленных проблем.

Основные направления совершенствования лояльности персонала, это, прежде всего, осуществление мотивационной поддержки всех сотрудников, с включением параметров стимулирования труда и снижения уровня отчужденности от принятия решений и инициативности. Это обеспечение действенной, открытой обратной связи, коммуникационных и информационных каналов, создание условий для формирования управленческих команд и лидеров, способных внедрять новые методы обучения и развития персонала, работы с лояльностью, с учетом специфики деятельности Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл».

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВОЙ ОТРАСЛИ

3.1. Разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»

В качестве основных направлений формирования и реализации системы по совершенствованию управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» предлагается выделить следующие:

1) Разработка концепции управления лояльностью персонала – это основные принципы работы с персоналом, новые стратегии перехода на новые качества (компетенции) сотрудников через систему обучения и развития сотрудников, через систему управления деятельностью и мотивацией, через систему внутренних коммуникаций, через командообразование, через укрепление корпоративной культуры.

2) Разработка Программы укрепления лояльности персонала с учетом оценки удовлетворенности трудом персонала ООО «Евросеть-Ритейл» и выявленных сильных сторон лояльности персонала.

3) Разработка системы «Совершенствования мотивации труда работников ООО «Евросеть-Ритейл», где каждому компоненту мотивации сопоставлены инструменты и методы, наиболее способствующие укреплению лояльности.

Общие цели – повышение эффективности работы и удовлетворенности трудом персонала; обеспечение стабильного, высокопрофессионального, лояльного персонала.

Главная задача – оптимизация процесса управления лояльностью персонала.

Достижение поставленных целей требует анализа причинно-следственных и функциональных связей между рекомендуемыми решениями проблем и ожидаемыми результатами от их реализации (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Проблема: <i>Отсутствие концепции, программы, алгоритма, способствующих формированию системы управления лояльностью персонала</i>			
I	Разработать концепцию управления лояльностью персонала.	1. Разработка концепции «Управление лояльностью персонала на основе трансформации организационной культуры, мотивации и обучения».	Укрепление связей между целями организации и деятельностью сотрудников через управление лояльностью.
Проблема: <i>А) Не используются методы диагностики и оценки уровня лояльности персонала. Б) Низкий уровень эмоциональной приверженности; низкий показатель лояльности на уровне убеждений. В) Низкий уровень командообразования. Г) Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации.</i>			
II	Разработать Программу укрепления лояльности персонала	1. Разработка «Программы укрепления и повышения лояльности персонала в Филиале «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»: 1.1. Внедрение системы мониторинга и оценки уровня лояльности персонала. 2.1. Обучение персонала по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации (на договорной основе). 2.1.1. Разработка плана (графика) прохождения программ обучения. 2.1.2. Обучение менеджера отдела кадров технологиям, методам управления лояльностью. 2.1.3. Обучение руководителей отделов работе по определению соответствия подчиненных сотрудников предъявляемым профиограммами требованиям. 2.1.4. Внедрение методов контроля и оценки системы обучения. 2.1.5. Разработка программы «Молодые руководители» - кадровый резерв. 2.1.6. Проведение конкурсов «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «Евросеть-Ритейл» и «Молодой лидер». Награждение по итогам конкурса. 2.1.6. Разработка «Банка тренингов». 2.1.7. Разработка «Батареи тестов» для оценки качеств претендентов на вакантные места.	Действующая открытая система управления лояльностью персонала. Увеличение количества лояльных сотрудников. Повышение эффективности и качества труда. Снижение текучести специалистов и молодых квалифицированных кадров. Повышение результатов обучения: изменение спектра обучения с ростом должности.

Проблема:			
<i>Неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие):</i>			
<i>- оплатой труда;</i>			
<i>- отношением администрации к нуждам работников.</i>			
III	Оптимизировать систему мотивации, где каждому компоненту сопоставлены инструменты и методы, наиболее способствующие укреплению лояльности персонала.	<p>1.1. Разработка системы «Совершенствования мотивации труда работников Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» на основе внедрения пяти областей оценки, развития и поощрения: 1) ответственность за результат, 2) профессиональное совершенствование; 3) работа в команде; 4) инновации; 5) ориентация на клиента.</p> <p>1.2. Оптимизация алгоритма системы материальной мотивации на основе KPI.</p> <p>1.3. Разработка нормативно-правовой базы мотивации труда работников.</p> <p>2.1. Разработка оперативных, локальных рекомендаций по совершенствованию процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала (прежде всего, повышение потенциала общения (интроверсия) в коллективе.</p>	Переход на открытую оценку деятельности и компетенций. Объективная премия сотрудников, основанная на групповой и индивидуальной оценке. Повышение заработной платы компетентным сотрудникам.

Разработка концепции «Управление лояльностью персонала на основе трансформации организационной культуры, мотивации и обучения» предполагает формирование новых качеств сотрудников:

- 1) Высокая исполнительская дисциплина и сосредоточение на положительном конечном результате;
- 2) Командное сотрудничество и взаимопомощь; коммуникативность, координация действий с другими;
- 3) Инициативность, самообучение, быстрое принятие управленческих решений;
- 4) Сервис-ориентация;
- 5) Эмоциональный интеллект.

Предлагаем следующие направления деятельности, через которые можно получить лояльных сотрудников новой формации:

- 1) *через систему обучения и развития (целенаправленное развитие ключевых навыков и компетенций по результатам оценки);*

- 2) *через системы управления деятельности и мотивации* (индивидуальная и групповая оценки, освещение результатов и поощрение лучших);
- 3) *через систему внутренних коммуникация* (информирование о новых требованиях, командообразование, «пропаганда»).

Программа укрепления и повышения лояльности персонала строится на принципах системности и включенности в ее реализацию всех категорий персонала. Разработаем проект программы и определим механизмы реализации основных мероприятий (Приложение 6).

Повышение уровня коллективизма и укрепление лидерских позиций среди персонала. Прежде всего, разработка «Банка тренингов» по командообразованию, мотивации, целеполаганию, лидерству.

Разработка и уточнение регламентов и механизмов взаимодействия сотрудников по горизонтальной и вертикальной линиям управления. Создание единого информационного пространства.

Для повышения ощущения коллективизма, и как следствие, повышения эмоциональной составляющей лояльности, руководителям на местах необходимо провести следующие мероприятия:

- 1) обратиться к практике проведения тренингов, влияющих на формирование коллектива. Можно также прибегнуть к тренингам развития персонала в плане овладения новыми технологиями. Современные методы и технологии обучения взрослых предполагают их заинтересованность в конечном результате.

- 2) Увеличить время препровождения сотрудников вместе. Следует обратить внимание, на то, что увеличение времени совместного пребывания в определенных местах должно проходить на добровольной основе. Например, совместные занятия в спортивно-оздоровительных секциях, участие в соревнованиях, оплачиваемые организацией.

- 3) Организовать проведение корпоративных мероприятий для совместного отдыха сотрудников и их семей вне рабочего времени.

В качестве инструмента, который способствует повышению лояльности и быстрому качественному изменению психологического климата в организации, нами, в качестве рекомендации для Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», предлагается использовать тренинг формирования команды (любой вид тренинга по командообразованию).

В рамках реализации данного направления рекомендуется разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей и специалистов (данная программа может служить основой для комплексной «Программы лояльности менеджеров» разного уровня Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»). Программа направлена на повышение лояльности управленцев и непрерывный процесс развития в профессионально-жизненной сфере по различным направлениям.

Задачи:

1. Объективная достоверная диагностика.
2. Выявление общей «картины» личности клиента и социального окружения, оказывающего непосредственное влияние на него.
3. Поиск слабых и сильных сторон клиента, опираясь на набор профессионально-важных качеств данной профессии.
4. Коррекционная и развивающая деятельность.

Для успешной реализации программы можно воспользоваться помощью внешних консультантов головного офиса в Москве. Многие методики руководители могут использовать самостоятельно для самодиагностики.

План работы с одним руководителем может быть от 2 до 3 месяцев. Ожидаемый результат, прежде всего, общее улучшение показателей эффективности руководителя, коррекция «слабых» сторон, приобретение навыков управления собой, другими людьми и профессионально-жизненными ситуациями. Как следствие повышение лояльности и укрепление лидерских качеств.

Обязательное направление – это разработка и внедрение системы мониторинга и оценки уровня лояльности персонала к организации.

Следующее направление – *оптимизация системы мотивации, где каждому компоненту сопоставлены инструменты и методы, наиболее способствующие укреплению лояльности персонала* (Приложение 6). Прежде всего, это оптимизация нематериальных методов мотивации, оптимизация системы материальной мотивации на основе КРІ и, внесение необходимых изменений, в нормативно-правовую базы мотивации труда работников.

В современных социально-экономических условиях решающую роль в стимулировании персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» играют следующие факторы-мотиваторы:

- 1) обеспеченность работой и гарантии ее сохранения;
- 2) самостоятельность в работе;
- 3) компетентное вышестоящее руководство;
- 4) признание в труде;
- 5) результативность труда.

Разработка системы мотивации высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов связана с выделением и определением следующих элементов мотивации трудового поведения: 1) компонентов мотивации, 2) инструментов мотивации и 3) целей мотивации.

Компоненты мотивации трудового поведения делятся на две группы: регуляторы мотивации и главные мотиваторы трудового поведения руководителей. Регуляторы мотивации трудового поведения включают в свой состав три основных блока элементов: а) организацию рабочей среды на производстве; б) вознаграждение; в) безопасность, гарантию прав. Главные мотиваторы включают три других комплекса элементов: г) развитие личного потенциала; д) развитие чувства лояльности, причастности к делу; е) интерес, инновационность.

Система формирования мотивации трудового поведения именно руководителей и специалистов представляет собой совокупность относительно долговременно действующих и устойчивых элементов,

характеризующих процесс усвоения человеком социальных ценностей, норм и правил трудового поведения, формирование индивидуальных ценностных ориентации и установок, индивидуальных установок на определенный тип трудового поведения, в том числе на использование трудового потенциала.

Основной блок *системы мотивации труда руководителей* – подсистема формирования трудового поведения включает пять основных элементов:

- 1) Формирование индивидуальных ценностных установок.
- 2) Подготовка специалистов.
- 3) Отбор потенциально пригодных к управленческой деятельности.
- 4) Подготовка руководителей.
- 5) Формирование комплекса ожиданий от управленческой деятельности.

Следующий этап – *оптимизация системы материальной мотивации* на основе КРІ. В Филиале «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» мы предлагаем КРІ реализовывать как «ключевой открытый показатель результата деятельности», прежде всего, для административно-управленческого персонала, так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата. Отметим, что результативность – это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели).

Следующее направление – *трудовое стимулирование* – предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников на обучение, повышение квалификации, повышение роль сотрудников в участии управлением предприятием. Для повышения уровня преданности работников необходимо расширять нематериальные методы мотивации и организовывать более благоприятные условия работы сотрудников. Чтобы повысить уровень лояльности сотрудников можно использовать следующие мероприятия:

1) Разработка Программы «Молодые руководители» («Кадровый фонд») с персональной программой мотивации для повышения лояльности и удержания этой категории персонала (Приложение 6).

2) Организовать поощрения, направленные на улучшение демографической ситуации. Например, поощрять персонал, создающий новые ячейки общества материально, так же предполагается премировать персонал, у которого появились дети; организовать праздники для детей, поддерживать работников и их семьи в сложных для них ситуациях.

3) Формирование базы данных «Достижения сотрудника» (по каждому работнику ведется статистика о результатах деятельности) и проведение ежегодного конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл». Итог – премирование работников по результатам конкурса и базы данных «Достижения сотрудника» по итогам года.

Возможности расширения нематериальной мотивации:

- обеспечение комфорта на рабочем месте;
- поддержание здоровой атмосферы в коллективе;
- корпоративные мероприятия (праздники, дни рождения сотрудников);
- повышение уровня привлекательности сайта для пользователей;
- активное использование Intranet для общения с персоналом.

Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием, стремления трудиться на его благо необходимо осуществлять путем разработки и внедрения социальных программ. Прежде всего – совершенствование механизма, обеспечивающего социальную защиту сотрудников. В современных условиях хозяйствования дополнительные выгоды от труда специалисты ценят выше, чем эквивалентный им размер заработка: возмещение затрат на повышение квалификации и пр.

Рассмотрим оптимальные рекомендации, направленные на *совершенствование процесса формирования и развития коммуникативной*

компетентности персонала (прежде всего, чтобы решить проблему низкого уровня социальной компетенции сотрудников торговых точек):

- 1) разработка плана основных мероприятий, способствующих повышению уровня коммуникативной компетентности сотрудников;
- 2) организация курсов повышения квалификации «Коммуникативные компетенции продавцов - консультантов»;
- 3) организация и проведение внутрикорпоративного мероприятия «Неделя делового общения»;
- 4) подготовка инструментария экспресс-опроса клиентов (покупателей) об удовлетворенности их общением с сотрудниками торговых точек, и ежемесячная обработка данных экспресс-опроса с целью выявления уровня коммуникативной компетенции сотрудников;
- 5) использование полученных данных при последующей аттестации персонала.

Разработанные мероприятия реализуются на принципах согласование и тесного сотрудничества между отделом кадров и руководителями отделов. Контроль осуществляет исполнительный директор Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» и заместитель директора по управлению персоналом.

На наш взгляд, предложенные мероприятия, введут сотрудника в положение, когда организация дает сотруднику больше, чем работник ей. Соответственно, чувство долга сотрудника будет развиваться, что принесет свои дивиденды Филиалу «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл». Разработанные мероприятия не только повысят лояльность работников, но и сформируют положительный имидж ООО «Евросеть – Ритейл», как в отрасли, так и в регионе. Несмотря на идеологический принцип, ведущий к стратегической цели ООО «Евросеть – Ритейл» экономная компания – эти меры оправдают себя, так как будут вложены именно в развитие компании, в повышение уровня удовлетворенности трудом своих сотрудников, что приведет к более высокому уровню лояльности.

Определим стоимость основных запланированных мероприятий в

рамках реализации обозначенных видов деятельности (табл.3.2).

Таблица 3.2

Сумма затрат на мероприятия по совершенствованию управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»

№	Наименование мероприятия	Сумма, руб.
1	Разработка концепции «Управление лояльностью персонала на основе трансформации организационной культуры, мотивации и обучения»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
2	Разработка «Программы укрепления и повышения лояльности персонала»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
3	Разработка и внедрение системы мониторинга и оценки уровня лояльности персонала к организации	В рамках оплаты труда текущей деятельности (5000-расходы на канцелярские товары и инвентарь)
4	Разработка и уточнение регламентов и механизмов взаимодействия сотрудников по горизонтальной и вертикальной линиям управления	В рамках оплаты труда текущей деятельности
5	Разработка плана (графика) прохождения программ обучения	В рамках оплаты труда текущей деятельности
6	Обучение персонала по программам (планам) профессиональной переподготовки и повышения квалификации	150.000
7	Внедрение методов контроля и оценки системы обучения	В рамках оплаты труда текущей деятельности
8	Разработка программы «Молодые руководители» - кадровый резерв	В рамках оплаты труда текущей деятельности
9	Формирование базы данных «Достижения сотрудника»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
10	Проведение конкурсов «Наибольший вклад персонала в развитие Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» и «Молодой лидер»	40.000
11	Премирование работников по результатам базы данных «Достижения сотрудника»	100.000
12	Разработка «Банка тренингов» и «Батарей тестов»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
13	Разработка локальной программы «Совершенствование системы мотивации труда работников Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
14	Оптимизация алгоритма системы материальной мотивации на основе КРІ	В рамках оплаты труда текущей деятельности (5000-расходы на канцелярские товары и инвентарь)
15	Подготовка презентации алгоритма внедрения программных мероприятий «Совершенствование системы мотивации труда работников Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
16	Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала	В рамках оплаты труда текущей деятельности
	Итого	300,000

После оценки стоимости мероприятий, а также оценки требуемых ресурсов, с целью выявления, уяснения и документирования неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на реализацию мероприятий, была проведена идентификация рисков мероприятий (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Реестр рисков мероприятий

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Недофинансирование /Несвоевременное финансирование мероприятий	Недостаточное финансирование приведет к невозможности реализации определенных программ, проектов/Несвоевременное финансирование приведет к пролонгации сроков программ	Контроль процесса поступления финансовых средств со стороны руководства. Разработка регламента финансового сопровождения программ	Использование привлеченных инвестиций. Управление изменениями, перераспределение бюджета, сокращение объема работ
2	Организационные изменения и кадровые перестановки	Смена команды инициативных мероприятий, заинтересованных в реализации лиц, смена функциональной подчиненности членов команды	Формирование системы управления изменениями. Отслеживание прогресса, результатов. Закрепление командных ролей за человеком, а не за должностью.	Управление изменениями (внесение изменений в документацию каждой программы)
3.	Повышение расценок на услуги по подготовке и переподготовке работников при формировании программы обучения	Увеличение бюджета мероприятий по обучению. Недовыполнение объемов работ	Закладка в бюджет «буферного фонда». Предварительная оплата программ обучения. Заключение договоров с исполнителями работ по фиксированной цене. Включить в программу обучения мероприятия, не требующие затрат.	Перераспределение бюджета. Фокус на корпоративном обучении, наставничестве
4.	Увеличение сроков реализации мероприятий	Ухудшение финансовых показателей до и после реализации мероприятий. Отклонение от плана.	Прогностическая и аналитическая работа в рамках каждого мероприятия. Контроль за результатами.	Управление изменениями (внесение изменений в документацию)
5.	Соппротивление персонала организационным изменениям	Повышение уровня конфликтности. Снижение всех видов дисциплины. Недовольство руководством. Безынициативность.	Перед каждым мероприятием – подготовительный этап, разъяснительная работа, постановка целей. Ознакомление с результатами.	Расширение векторов обратной связи. Совещания, планерки, личные встречи, разъяснительная работа.

При идентификации рисков мероприятий мы определили, что возможными событиями с отрицательными последствиями могут стать: недофинансирование или несвоевременное финансирование мероприятий, организационные изменения и кадровые перестановки, которые могут негативно сказаться на команде исполнителей, в то время, когда будут реализовываться программы, возможно повышение расценок на услуги по подготовке и переподготовке работников, увеличение сроков реализации программных мероприятий. Для дальнейшей успешной реализации мероприятий была оценена степень воздействия рисков на каждом из его этапов. Результаты оценки рисков представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Результаты оценки рисков мероприятий

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1.	Недофинансирование/Несвоевременное финансирование мероприятий	50	4	0,01	0,5
2.	Организационные изменения и кадровые перестановки	25	3	0,01	0,25
3.	Повышение расценок на услуги по подготовке и переподготовке работников при формировании программы обучения	25	3	0,01	0,25
4.	Увеличение сроков реализации мероприятий	50	4	0,01	0,5
Общая оценка по нововведению					1,5

Первый этап – мы осуществили балльную оценку рисков. Риски 2 и 3 – малая вероятность риска, а риски 1 и 4 оценены как те, для которых наступления или не наступления риска одинакова. Все риски могут быть расценены как допустимые. Второй этап – в соответствии с присвоенными приоритетами каждому риску придали вес. Третий этап – получили общую оценку рисков, перемножив балльную оценку рисков на вес. Суммировав общие оценки по всем рискам получили 1,5. Следовательно, мероприятия не рискованные и отклонения от его первоначального плана не будут иметь серьезных последствий для организации.

3.2. Управление лояльностью персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования организации

Показатели стабильности и гибкости не могут быть одновременно достигнуты в полном объеме, поэтому одна из главных задач управления персоналом состоит в том, чтобы с учетом динамики складывающихся условий найти разумный баланс между ними. Степень социальной эффективности управления персоналом, как правило, определяется степенью удовлетворения потребностей и интересов работников. В качестве компонента социальной эффективности управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», выделим:

- обеспечение персонала надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- повышение уровня удовлетворения личных потребностей работников в профессиональном и личностном росте и развитии;
- повышение уровня сотрудничества между звеньями управления. Укрепление коммуникационных каналов между руководством и коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности. Открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность);
- повышение уровня делегирования полномочий;
- повышение эффективности корпоративной культуры, «боевой дух»;
- повышение уровня социальной защиты.

Исследование позволило выделить организационные условия, необходимые для формирования и системного управления лояльностью персонала, которые, предлагаем поддерживать на индивидуальном уровне, находятся в границах:

- 1) уровень заработной платы;
- 2) отношение с коллегами;
- 3) справедливость руководителя;
- 4) интересность работы;
- 5) собственные результаты труда;
- 6) перспектива обучения и служебного роста.

Достаточно спорный вопрос – как часто необходимо проводить мониторинг лояльности персонала. Как правило, анализ лояльности персонала проводится два раза в год (с периодичностью раз в полгода). Для проведения оценки лояльности персонала рекомендуется выбирать «низкие» сезоны в торговом бизнесе, чтобы оценка не являлась дополнительным раздражающим фактором (стрессом) для сотрудников. Очень важно помнить, что оценка лояльности персонала – это не самоцель, а лишь инструмент «снятия» информации, который необходим для дальнейшей работы. Сотрудники должны видеть, что они тратят свое время, заполняя анкеты, не впустую, – есть реальный результат, который можно ощутить: открыта база данных «Достижения сотрудников», создан «Банк тренингов», проведена оценка лояльности персонала, проведено корпоративное мероприятие (не для «галочки», а с целью решения выявленных проблем, например, для укрепления командообразования и др.). Обязательно нужно не забывать информировать сотрудников о результатах и ближайших планах, мероприятиях, которые будут реализованы. Таким образом можно создать ощущение причастности, значимости, желания работать «в стабильной организации».

Обоснуем экономическую эффективность основных мероприятий, направленных на укрепление лояльности персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл».

Составим план доходов и расходов, учитывая только основные мероприятия, которые требуют вложения финансовых средств. Отметим, что все работы по разработке и внедрению мероприятий, Филиал «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл», может выполнить силами своих работников и в рамках оплаты труда текущей деятельности.

Предполагается, что темпы роста доходов предприятия в 2017 г. будут увеличиваться порядка на 10% в год. По мнению экспертной группы руководителей темпы роста доходов 2018-2019 гг. будут увеличиваться на 20-30%, так как 2017 г. – это период оптимизации организационной структуры и открытия новой торговой точки. Увеличения конкурентоспособности продукции (в том числе за счет проведения мероприятий по модернизации торговых залов) и расширения рынков сбыта. Переход на проекты: развитие брендовых торговых марок. Совершенствование кредитной политики, системы кредитного контроля, совершенствование системы бюджетирования, изменение системы учета, распределения и контроля над затратами, создание системы налогового планирования. Росту доходов ООО «Евросеть-Ритейл» в 2017-2018 гг. будут способствовать результаты мероприятий по совершенствованию системы лояльности персонала (прежде всего, ожидается экономический эффект от мероприятий по мотивации и обучению персонала, а также сокращению потерь рабочего фонда (рациональное использование резервов увеличения фонда рабочего времени). Как следствие это даст ООО «Евросеть-Ритейл» экономический эффект за счет увеличения производительности еще на 3% (табл. 3.5).

Из приведенных расчетов, видно прогрессивное повышение эффективности результатов деятельности филиала после проведения программных мероприятий. Показатели могут быть эффективны только при системной работе по анализу и оценки выявленных рисков и тщательной

проработки стратегического взаимодействия с элементами внешней среды организации

Таблица 3.5

Оценка экономического эффекта и расчет планируемой прибыли

Эффективность программных мероприятий, %						
$\text{Эф} = \text{Р}_0 / \text{Зт} * 100, \quad (1)$						
где Р_0 — общий результат деятельности; Зт — текущие затраты						
Показатели						
	Выручка от реализации, тыс.руб.	Затраты без учета мероприятий, тыс.руб.	Затраты на мероприятия, тыс.руб.	Итого затрат с учетом мероприятий, тыс.руб.	Прибыль, тыс.руб.	Эффективность программных мероприятий, %
2017	2.962118	2.490000	300	2.790000	4.038508	16,28
2018	3.190000	2.740000	0	2.740000	4.500000	16,42
2019	3.510000	2.900000	0	2.900000	6.100000	21,03
2020	3.860000	3.100000	0	3.100000	7.600000	24,52

Кроме того, у нас есть все необходимые данные для расчета показателя, характеризующего эффект от потери рабочего времени, определение зависимости от факторов – простои, прогулы, болезни и т.д.

Цель – оценить эффект от мероприятий по укреплению лояльности и повышению дисциплины, улучшению социальной защиты персонала, созданию эффективной системы нематериальной мотивации (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Оценка показателя - потери рабочего времени, определение зависимости от фактора – внутрисменные простои

$\text{Дпрв.1} = \text{Прв.1} / \text{Прв.}, \quad (2)$			
где Прв. – потери рабочего времени общие (ФРВ: фонд рабочего времени, плановый – ФРФ фактический);			
Прв.1 – потери рабочего времени по одной из причин;			
Дпрв.1 – доля потерь рабочего времени в общих потерях рабочего времени.			
Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
Прв.	69922,86	43392,18	32846,26
Прв.1 – потери рабочего времени по причине: внутрисменные простои	29225,4	7612,5	4306,25
Дпрв.1	0,5	0,17	0,13

Продолжение таблицы 3.6			
Ситуация как есть	45786,46 ч. (из расчета (2181+290,8+4362)*6,7) = потери часов на доп-отпуска, прогулы и простои, из них: 29225,4 это простои => 0,5 ч. на 1 сотрудника		
Ситуация как будет		0,13 ч. потерь р.в.	0,13 ч. потерь рабочего времени на 1 сотрудника

Таким образом, расчет эффективности мероприятий совершенствования системы управления лояльностью персонала в Филиале «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» показал целесообразность внедрения разработанных мероприятий.

Выводы по третьей главе.

Исследование показало, что для успешного построения системы управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» необходимо соблюдать следующие условия: заинтересованность высшего руководства в разработке и внедрении программных мероприятий по укреплению лояльности персонала. Актуализация руководителями необходимости включенности персонала в поддержание лояльности. Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом должен быть готов к последующим изменениям, материальным и нематериальным затратам, необходимым для укрепления лояльности. Ответственный за реализацию и координацию мероприятий в ООО «Евросеть-Ритейл» – это начальник по управлению персоналом – должен иметь такой статус в трудовом коллективе, который позволит ему инициировать и контролировать усилия различных отделов и всех торговых точек городе Белгорода.

ООО «Евросеть-Ритейл» заинтересован в долгосрочных отношениях с

теми сотрудниками, в отношении которых осуществляется работа по укреплению лояльности. Укрепляя систему управления лояльностью персонала руководителям, прежде всего, важно знать источники формирования приверженности, учитывать показатели мониторингов оценки удовлетворенности трудом и всегда стремиться включать весь персонал в практику совершенствования лояльности, с учетом специфики деятельности торговой организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тенденцию современного управления Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» можно определить, как поиск способов повышения отдачи человеческого потенциала в рамках наиболее целесообразных производственных и управленческих структур организации. С позиции предприятия лояльность, в рамках исследования, рассматривается через следующие составляющие: отношение к предприятию, к руководителям, общение с коллегами, поведение каждого сотрудника, удовлетворенность процессом, удовлетворенность результатом, стиль управления, возможность обучения, продвижения, стабильность, самореализация, полезность, успех, материальных достаток, гордость за свою компанию, кадровая безопасность, удовлетворение вне рабочих интересов. С точки зрения системы управления персоналом предприятия, понятие лояльности персонала рассматривается как степень внутренней готовности к защите его интересов, выявлению нелояльных сотрудников. В качестве определяющих факторов выступают личная заинтересованность персонала и потенциал лояльности. При этом степень личной заинтересованности связана с мотивацией человека к выполнению своей работы, выполнение сотрудниками предприятия необходимых действий с максимальной производительностью. Именно стремление персонала к максимальной производительности способствует увеличению доходов и уменьшению расходов филиала за счёт генерирования новых идей и энтузиазма, что особенно важно сейчас, во время организационных изменений в ООО «Евросеть-Ритейл».

Комплексное эмпирическое исследование показало, что к основным проблемам в исследуемой системе управления лояльностью персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» целесообразно отнести: отсутствие концепции, программы, алгоритма, способствующих формированию системы управления лояльностью персонала; не используются методы диагностики и оценки уровня лояльности персонала;

неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие): оплатой труда, возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции; отношением администрации к нуждам работников, системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва). Низкий уровень эмоциональной приверженности у мужчин с высшим образованием. Низкий уровень командообразования, лидерства. Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации. Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления. Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.

Результаты оценки системы управления лояльностью персонала показали, что руководящему составу нужно больше времени уделять укреплению отношений между сотрудниками формальными и неформальными способами. С одной стороны, коллектив вместе, но все же нет инициативности, командообразования, желания делиться опытом, в виду применяемой системы мотивации персонала. Система мотивации составлена таким образом, что каждый сотрудник воспринимает своих коллег как конкурентов при распределении коэффициента трудового участия. Возможно, это и стало определяющим фактором для сложившейся ситуации в филиале. Один из самых «показательных» результатов ответ на утверждение «Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня» – получил самый низкий средний балл среди всех утверждений - 2,83. Причем оценку выше трех оно нашло только у мужчин со среднеспециальным образованием (3,08). Этот показатель вскрывает проблему, что будь лучшее предложение, сотрудник, вне зависимости от гендерной принадлежности, возраста и должности, образования покинул бы организацию. Руководящий состав получил средний бал за это суждение 2,89. Немногим выше, но все равно заметно ниже нормы. Следовательно, необходимы не только оперативные мероприятия по укреплению лояльности персонала, нужна стратегическая программа построения систем мотивации и

обучения на основе укрепления элементов лояльности.

Общий вывод по методике оценки лояльности – несмотря на то, что аффективная составляющая лояльности в норме, имеются проблемы в командообразовании и построении взаимоотношений между персоналом для обмена опытом. Часть персонала, причем большая, не воспринимает себя «здесь и сейчас» нужными членами коллектива в организации. Отсутствуют формальные и неформальные лидеры.

Таким образом, исследование показало необходимость оптимизации процесса управления лояльностью. В качестве основных направлений формирования и реализации системы по совершенствованию управления лояльностью персонала в Филиале «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» предлагается выделить следующие:

1) Разработка концепции управления лояльностью персонала – это основные принципы работы с персоналом, новые стратегии перехода на новые качества (компетенции) сотрудников через систему обучения и развития сотрудников, через систему управления деятельностью и мотивацией, через систему внутренних коммуникаций, через командообразование, через укрепление организационной культуры.

2) Разработка Программы укрепления лояльности персонала с учетом оценки удовлетворенности трудом персонала Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» и выявленных сильных сторон лояльности персонала.

Социально-экономическая эффективность мероприятий позволяет сделать вывод о прогрессивном повышении эффективности результатов деятельности филиала после разработки и внедрения мероприятий: повышение производительности труда, повышение прибыли, снижение потерь рабочего времени, снижение текучести кадров. Результат общей оценки рисков мероприятий – 1,5, следовательно, малая вероятность риска.

Лояльность является мощным фактором успешного функционирования организации, обеспечения ее выживаемости и конкурентоспособности в современных социально-экономических условиях. Достижение устойчивых

темпов роста Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл» и запланированной рентабельности невозможно без создания большой группы лояльных сотрудников.

Функциональное представительство лояльности в Филиале, на наш взгляд, должно укрепляться, во-первых, на чувстве принадлежности к организации и возможности быть, в той или иной степени, вовлечённым соучастником принятия решений (вследствие информированности, разделения успеха, например, путем участия в прибылях); во-вторых, на увлеченности работой, которая должна быть не только «любимой», но и достойно оплачиваемой; на доверии к руководству. Рост лояльности в одной из трех ключевых групп заинтересованных лиц – клиентов, сотрудников и, например, высшего руководства – вызывает лояльность в остальных двух. Таким образом, рост лояльности является сильнейшим стратегическим «локомотивом» и мотиватором для сотрудников и увеличивает объем выгод для клиентов.

Вовлеченность персонала в выполняемую работу – это комплексный показатель такой системы взаимоотношений организации с ее сотрудниками, при которой компания создает работникам всесторонние условия для успешной профессиональной самореализации и удовлетворенности различными аспектами выполняемой ими работы. А те, в свою очередь, являются патриотами компании, которые полностью разделяют корпоративные ценности, ощущают собственную причастность к ее деятельности, искренне переживают за ее успехи, а также связывают личные профессиональные перспективы с перспективами развития организации. И, что самое главное, – по собственной инициативе прилагают максимум усилий для наиболее результативного и эффективного выполнения своего участка работы, то есть максимизации личного вклада в стратегическую успешность компании в целом.

Таким образом, устойчивая вовлеченность сотрудников характеризуется неразрывным единством трех главных составляющих: удовлетворенность

различными аспектами своей работы в компании (ее содержательностью и разнообразием, степенью независимости и самостоятельности выполнения, организацией рабочих процессов и процедур, наличием необходимых для успешного выполнения работы ресурсов, режимом и условиями работы, уровнем материальной компенсации, перспективами профессионального развития и должностного роста, взаимоотношениями с руководством и коллегами; *лояльность* – это позитивное отношение к компании, работодателю и корпоративному бренду, транслируемого окружающим людям; *сверхнормативная активность* – готовность работать не просто «от и до» в рамках своих должностных обязанностей, а стремление проявлять инициативность, направленную на улучшение сложившихся практик работы, поиск новых путей решения задач, повышение качества и надежности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авакова, Э.Б., Асадов, А.Н. Тренинг-менеджмент [Текст]: учебное пособие / Э.Б. Авакова, А.Н. Асадов; – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015. – 74 с.
2. Акименко, В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
3. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом [Текст]: модели управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 287 с.
4. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
5. Бадренкова, Е.С. Формирование лояльности персонала и ее значение для успешной работы организации [Текст] / Е.С. Бадренкова // Вестник РГГУ. – 2015. – № 3 (146). – С. 72-78.
6. Балабанова, Л.В., Сардак, Е.В. Лояльность в системе управления персоналом предприятия [Текст] / Л.В. Балабанова, Е.В. Сардак // SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF MANAGEMENT. – 2015. – С. 100-107.
7. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е.А. Белкова и др. / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
8. Бердникова, Л. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Л. Бердникова. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – 161 с.

9. Богач, Артем. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / Артем Богач, Гали Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
10. Бондаренко, В.А. Теоретические вопросы лояльности внутрифирменного персонала [Текст] / В.А. Бондаренко // Наука и образование в XXI. – 2015. – С. 124-126.
11. Бородушко, И.В. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити, 2007. – 238 с.
12. Буторина, О. Как повысить уровень лояльности персонала [Электронный ресурс] / О. Буторина // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – 2011. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/kak-povysit-loyalitynost-personala>
13. Бычин, В.Б. Нормирование труда [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. – Москва: Инфра-М, 2016. – 346 с.
14. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст] : [учебное пособие] / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 128 с.
15. Ганиева, З.Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия [Текст] / З.Ф. Ганиева // Воронеж: Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1. – С. 212-219.
16. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала [Текст] / С. Горностаев // Секретарское дело. – 2005. – № 3. – С. 90-92.
17. Грабс-Уэст, Лорейн. Сотрудники на всю жизнь: уроки лояльности от Southwest Airlines / Лорейн Грабс-Уэст ; [пер. с англ. П. Миронова и А. Камеко]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 123 с.
18. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст] : учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 248 с.

19. Гринберг, Дж., Бэйрон, Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 229 с.
20. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст] : учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва : Проспект, 2017. – 222 с.
21. Гукасян, Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст]: пособие для специалистов / Н.А. Гукасян; под общ. ред. Н.А. Гукасян. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 160 с.
22. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 207 с.
23. Демушина, О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации [Текст] / О.Н. Демушина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. –2015.– № 1 (10).– С. 65-70.
24. Диянова, С.Н. Эволюция содержания и механизмов формирования лояльности в антикризисном маркетинге [Текст] / С. Н. Диянова // Евразийское научное объединение. – 2015. – № 4 (4). – С. 119-125.
25. Долженко, Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Текст] / Р.А. Долженко // Вестник АГАУ. – 2014. – №9 (119). – С. 157-162.
26. Доминьяк, В. Лояльность персонала как социально-психологическая установка [Текст] / В. Доминьяк // Персонал-Микс. – 2002. – №5. – С. 13.
27. Доминьяк, В. Организационная лояльность: основные подходы [Текст] / В. Доминьяк // Менеджер по персоналу. – 2006. – №4. – С. 34-40.
28. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.

29. Дорофеев, В.Д. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
30. Журавкова, М. Приверженность фирме: несколько практических рекомендаций руководителю. Управление, лидерство, менеджмент: история, теория, практика. Сборник статей / Отв. ред. Е.В. Кудряшова. – Архангельск, Изд-во Поморского гос. университета, 2001. – 136 с.
31. Зайцева, Е.В. Максакова, И.В. Формирование лояльности персонала как фактор конкурентоспособности компании [Текст] / Е.В. Зайцева, И.В. Максимова // Интеграция теории и практики ресурсосбережения в социальной сфере. – 2015. – С. 16-19.
32. Зими́на, И. Лояльность сотрудников как фактор конкурентоспособности фирмы [Текст] / И. Зими́на // Вестник костромского государственного технологического университета. – 2008. – №18. – С. 60-61.
33. Зыбина, Л.Н. Методы активного социально-психологического обучения [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Зыбина; под общ. ред. Л.Н. Зыбина. – Новосибирск: НГПУ, 2015. – 123 с.
34. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва : Проспект, 2017. – 402 с.
35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
36. Кириллов, А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.
37. Коверга, А.О. Профессиональная идентичность и организационная лояльность персонала: основные концепции анализа [Текст] / А.О. Коверга // Аспирант. – 2015.– № 1(6). – С. 24-25.
38. Ковров, А.В. Лояльность персонала: Оценка надежности персонала [Текст]: учебное пособие / А. В. Ковров. – Москва: Бератор, 2004. – 165 с.

39. Ковров, А.В. Лояльность персонала: Проблемы наем. работника. Как выявлять «опасные типы» [Текст] / А. В. Ковров. – М.: Бератор, 2004. – 180 с.
40. Колетникова, Е.Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Колетвинова. – Москва: Про-т, 2016. – 144 с.
41. Лисин, В.С. Профессиональное образование и обучение персонала предприятий по разным направлениям и профессиям (специальностям) [Текст]: программы обучения персонала предприятий / В.С. Лисин, И.В. Франценюк; под науч. ред. Кузнецова О. Л. – Липецк: Российская акад. естественных наук, 2016. – 547 с.
42. Маринич, М.И. Взаимосвязь лояльности персонала и эффективности труда [Текст] / М.И. Маринич // Неделя Науки СПбГП. –2014. – С. 242-245.
43. Марр, Бернард. Ключевые показатели эффективности [Текст] : 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. – Москва : Бинوم. Лаб. знаний, 2014. – 339 с.
44. Мартынова, М.А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [Текст]: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции 2015 г. / под редакцией Г.Б. Кошарной, А.Л. Маршака. – Пенза: Социокультурные факторы консолидации современного российского общества, 2015. – С. 65-68.
45. Мельникова, Т. Ф. Тарануха, С. А. Мельникова, А.В. Мельникова В.Л. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации [Текст] / Т.Ф. Мельникова, С. А. Тарануха, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова // Молодой ученый. – 2015.– № 23 (103). – С. 595-599.
46. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва : Проспект, 2017. – 217 с.

47. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.
48. Минева, О. К., Кочеткова, Н. Н., Храмова, Т.М. «Эффективные контракты», построенные на принципах формирования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом [Текст] / О. К. Минева, А. В. Гладышева // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2015. – № 2 (43). – С. 219-222.
49. Молодькова, Э.Б. Стратегия организации, деловая этика и лояльность персонала [Текст]: сборник трудов конференции, Санкт-Петербург, 10-12 октября 2015 г. / Э. Б. Молодькова; – Санкт-Петербург: Инфо-да, 2015. – С. 49-54.
50. Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. 2016, – 25 с.
51. Новикова, Гали. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / Артем Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
52. Овчинникова, О. Лояльность персонала. [Электронный ресурс] / О. Овчинникова // М.: Научная книга. – 43 с. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/561>
53. Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 3-2. – С. 524-527.
54. Передеренко, О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / О.А. Передеренко // Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81-84.
55. Перфильева, М.Б. Система социальных факторов и условий, детерминирующих управление лояльностью персонала организаций: диссертация ... доктора социологических наук : 22.00.08 / Перфильева Марина

Борисовна; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов]. - Санкт-Петербург, 2011. - 316 с.

56. Перфильева, М.Б. Управление лояльностью персонала: [монография] / М. Б. Перфильева. - [2-е изд., доп.]. - Санкт-Петербург: Ин-т бизнеса и права, 2010 (Санкт-Петербург: Цифровой полиграфический центр Изд-ва Политехнического ун-та). – 183 с.

57. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.

58. Разиньков, П. И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.

59. Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник пособие / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 588 с.

60. Розанова, С.А. Развитие мотивации в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна; – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.

61. Рофе, А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.

62. Руднева, Н.В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н.В. Руднева, С.К. Савицкий, Э.М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.

63. Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст] / В.А. Рыбкина // Экономика устойчивого развития. – 2015. № 4 (24). – С. 113-118.

64. Сенге, П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П.М. Сенге. – Харьков: Изд-во МирМ. – 234 с.

65. Серкова, Н.В. Психология лояльности / Н. В. Серкова; Рос. акад. образования, Ин-т развития образоват. систем. – Томск : Ин-т развития образоват. систем, 2004. – 152 с.

66. Сироткин, В.А. Межфункциональная и межорганизационная координация в цепях поставок [Текст] / В.А. Сироткина, И.Н. Сироткина // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <http://www.scienceforum.ru/2016/1460/24105> (дата обращения: 09.06.2017).

67. Скачкова, Л.С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Е.П. Костенко, С.В. Бутова, Е.В. Михалкина; под общ. ред. Е.В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.

68. Солдаткина, Г.С. Образ Будущей организации и его связь с лояльностью сотрудников [Текст]: межвузовский сборник научных трудов студентов и молодых ученых / Г.С. Солдаткина; – Курск: Научная инициатива, 2016. – С. 139-147.

69. Староверова, А.С., Поворина, Е. В. Технология формирования лояльности сотрудников [Текст] / А. С. Староверова, Е. В. Поворина // Новое Поколение. – 2015. – № 8. – С. 192-195.

70. Старостина, Н.В. Сущностная характеристика понятий «общение» и «педагогическое общение» [Текст] / Н.В. Старостина // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2007. – №7. – С. 237-241.

71. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

72. Теория организации: учебник для вузов [Текст] / Минобрнауки РФ; под общ. ред. В.Г. Алиева. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2003. – 431 с.

73. Федоренко, Э.Е. Мотивация и удержание ценных сотрудников как управленческий ресурс укрепления организационной лояльности / Э.Е.

Федоренко // Формула HR- решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 116-122.

74. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с.

75. Фей, К. Лекарство от пассивности: рецепты для России [Электронный ресурс] / К. Фей // Harvard Business Review. – Режим доступа: <http://hbrrussia.ru/liderstvo/psikhologiya/a9597> (дата обращения: 29.06.2017).

76. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала [Текст]: учебное пособие / К. В. Харский. – Питер, (ООО Правда 1906), 2003. – 495 с.

77. Хасанова, Г.Б. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. тех. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2012. – 260 с.

78. Целютина, Т.В. Конвергенция и новые возможности институтов функционального представительства в стратегическом управлении социально-экономическими процессами / Т.В. Целютина // Россия: тенденции и перспективы развития : ежегодник / РАН, ИНИОН, Отд. науч. сотрудничества ; отв. ред.: В.И. Герасимов, Д.В. Ефременко. – Москва, 2016. – Вып. 11, ч. 1. – С. 435-441.

79. Целютина, Т.В., Федоренко, Э.Е. Возможности функционального представительства консультационной деятельности в системе оптимизации отбора персонала в условиях кризиса / Т.В. Целютина, Э.Е. Федоренко // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия : сб. науч. тр. всерос. науч.-практ. конф., Белгород, 13-16 апр. 2016 г. / НИУ БелГУ ; отв. ред.: Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород, 2016. – С. 166-169.

80. Целютина, Т.В. Стратегический HR: лояльность персонала / Т.В. Целютина / Управление человеческими ресурсами в современном мире:

тенденции и вызовы XXI столетия : сб. науч. тр. всерос. науч.-практ. конф., Белгород, 13-16 апр. 2016 г. / НИУ БелГУ ; отв. ред.: Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород, 2016. – С. 16-19.

81. Челнокова, Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации [Текст] / Н.Ю. Челнокова // Инновационная культура. –2015. – № 11-1. –277 с

82. Червякова, В.Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е.В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.

83. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.

84. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.

85. Albrecht, S.L. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach / S.L. Albrecht, A.B. Bakker, J.A. Gruman, W.H. Macey, A.M. Saks // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2015. – Vol. 2. – Iss: 1. – pp. 7 – 35.

86. Bijl, R., 2011. Never waste a good crisis: Towards social sustainable development. Social Indicators Research, 102, 157-168.

87. Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A., 2013. Strategic cognition and issue salience: Towards an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. Academy of Management Review, 38 (3), 352-376.

88. Rerup, C., 2009. Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. Organization Science, 20 (5), 876-893.

89. Schaufeli, W., Bakker, A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study/ W. Schaufeli, A. Bakker // J. of Organisational Behaviour. – 2004. – Vol. 25. – pp. 293–315.

Приложения

Анкета «Оценка степени удовлетворенности трудом персонала»

Уважаемые сотрудники! Для диагностики удовлетворенности персонала трудом в Вашей организации ООО «Евросеть-Ритейл», Вам необходимо ответить на вопросы анкеты. Пожалуйста, полностью прочитайте утверждения и поставьте галочку в той ячейке, которая совпадает с Вашим мнением.

РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, О СЕБЕ

1. Ваш пол _____ 2. Возраст _____
 3. Сколько времени вы работаете в данной организации _____
 4. Укажите к какой категории персонала Вы относитесь _____

Варианты ответа:

- 1- совершенно удовлетворен 3 - пожалуй, удовлетворен;
 2 - не вполне удовлетворен; 4 - совершенно не удовлетворен.

№	Факторы удовлетворенности	Варианты ответа			
		1	2	3	4
1	Политика руководства организации				
2	Информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития				
3	Стиль управления руководителя				
4	Отношение администрации к нуждам работников				
5	Возможность пройти обучение				
6	Возможность профессионального и личного роста				
7	Оплата труда, вознаграждения и льготы				
8	Система мотивации и стимулирования				
9	Самостоятельность и независимость в работе				
10	Морально-психологический климат в коллективе				
11	Организационная культура				
12	Уважение со стороны руководства				
13	Условия работы				
14	Охрана труда и безопасность труда в организации				
15	Работа в организации в целом				

Спасибо за участие!

Обработка и интерпретация результатов:

Показатель степени удовлетворенности трудом рассчитывается по каждому фактору, представленному в анкете по формуле:

$$U_i = (C1 * K1 + C2 * K2 + C3 * K3 + C4 * K4) / Чобщ,$$

где U_i – степень удовлетворенности трудом работников организации по i -му фактору;

$C1$ – численность совершенно удовлетворенных трудом работников, по i -му фактору;

$C2$ – численность работников, отметивших вариант ответа «пожалуй, удовлетворен» по i -му фактору;

$C3$ – численность работников, не вполне удовлетворенных трудом по i -му фактору;

$C4$ – численность совершенно не удовлетворенных трудом работников по i -му фактору;

$K1, K2, K3$ и $K4$ – весовые коэффициенты, принимаемые равными 3, 2, 1 и 0 соответственно;

Чобщ – общая численность опрашиваемых.

Используемая методика расчета предполагает следующие заключения в зависимости от принимаемых значений рассматриваемого показателя:

Значение U_i	Уровень удовлетворенности
от 2 до 3	высокий уровень удовлетворенности.
от 1,5 до 2	удовлетворенность выше среднего уровня.
от 1 до 1,5	удовлетворенность ниже среднего уровня.
от 0 до 1	низкий уровень удовлетворенности.

Экспертная анкета для оценки удовлетворенности сотрудников

Уважаемый руководитель!

Просим Вас оценить каждое из приведенных ниже утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности Ваших потребностей, запросов и т.п.

Утверждение	Крайне не удовлетворен	Не удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Удовлетворен	Вполне удовлетворен
1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете	1	2	3	4	5
2. Ваша удовлетворенность головным центром	1	2	3	4	5
3. Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий ваших сотрудников, заместителей	1	2	3	4	5
5. Ваша удовлетворенность обратной связью	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность командообразованием	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудовым затратам	1	2	3	4	5
8. Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность кадровой политикой	1	2	3	4	5

СПАСИБО!

Шкала организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен**Уважаемые сотрудники!**

Ниже приведен ряд утверждений, отражающих мысли и чувства, возникающие у людей по отношению к организации, в которой они работают. На основе Ваших ответов по отношению к организации, в которой Вы сейчас работаете, оцените, пожалуйста, степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 - абсолютно не согласен, 7 - абсолютно согласен).

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас, даже если бы я этого хотел. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. У меня нет ощущения принадлежности моей организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Если я сейчас уйду из организации, многое в моей жизни разрушится. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Если бы я сейчас ушел из этой организации, то чувствовал бы себя виноватым. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Я не испытываю теплых чувств по отношению к этой организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Эта организация заслуживает мою преданность. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Я не чувствую себя членом коллектива в моей организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Я мог бы рассматривать возможность работы в другом месте, если бы не получал от этой организации так много. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Эта организация много значит для меня лично. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Я многим обязан этой организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Ключ:

Для каждой субшкалы нужно просуммировать оценки в соответствии с ключом и сумму разделить на шесть (среднее арифметическое). Оценки по утверждениям, отмеченным буквой R инвертируются, т.е. вместо 7 ставим 1, вместо 6 - 2, 5 - 3 и т.д. Для ACS: 1, 4, 7R, 10R, 13R, 16. Для CCS: 2, 5, 8, 11, 14, 17. Для NCS: 3R, 6, 9, 12, 15, 18.

Нормативные значения для методики «Шкала организационной лояльности»

OCS	Среднее	Стандартное отклонение
В целом (n=72)*	4.0	1.12
ACS (n=72)	4.5	1.26
CCS (n=72)	3.9	1.16
NCS (n=72)	3.8	1.48

Сводные результаты методики "Шкала организационной лояльности"

(72 сотрудника Филиала «Центральный» ООО «Евросеть-Ритейл»)

№	ACS	CCS	NCS	пол	46	6,33	4,50	5,67	М
1	4,16	5,16	3,33	Ж	47	5,67	3,50	4,17	М
2	3,50	4,67	2,33	Ж	48	5,17	4,17	4,00	М
3	4,50	4,50	2,17	Ж	49	5,33	4,50	4,33	М
4	3,33	2,67	2,00	Ж	50	4,83	4,50	4,00	М
5	3,33	2,17	2,00	Ж	51	3,33	3,67	3,17	М
6	5,50	3,83	4,00	Ж	52	6,17	3,83	5,33	М
7	5,50	4,50	5,00	Ж	53	3,00	4,33	2,83	М
8	2,00	2,17	1,00	Ж	54	5,50	3,17	3,83	М
9	6,83	4,50	6,33	Ж	55	3,67	5,17	3,50	М
10	2,67	3,67	2,17	Ж	56	2,83	5,50	1,67	М
11	3,67	3,50	2,67	Ж	57	5,17	4,50	5,67	М
12	4,00	3,67	3,00	Ж	58	3,00	4,50	3,83	М
13	3,50	5,17	3,33	Ж	59	3,67	4,83	3,83	М
14	3,83	6,00	3,00	Ж	60	3,83	5,00	3,33	М
15	3,83	5,67	3,17	Ж	61	7,00	7,00	7,00	М
16	5,17	4,33	3,17	Ж	62	3,17	2,50	2,33	М
17	4,83	3,33	2,83	Ж	63	4,50	4,33	3,67	М
18	4,83	3,67	3,33	Ж	64	4,67	3,50	3,67	М
19	3,83	2,00	2,50	М	65	4,00	3,83	4,00	М
20	3,00	1,67	3,50	М	66	4,83	4,50	4,33	М
21	3,00	1,33	1,50	М	67	5,67	5,33	5,83	М
22	4,67	3,50	4,67	М	68	3,67	3,17	3,67	М
23	4,00	3,83	4,17	М	69	3,17	2,67	1,83	М
24	4,83	3,17	4,50	М	70	4,83	4,33	4,17	М
25	5,50	4,17	4,67	М	71	4,33	5,50	4,33	М
26	4,67	2,17	5,00	М	72	6,00	4,67	4,67	М
27	4,50	3,83	4,83	М	Ср. знач.	4,48	3,98	3,75	
28	7,00	4,83	6,50	М					
29	4,00	4,00	3,33	М					
30	4,00	4,17	3,67	М					
31	4,00	2,67	3,50	М					
32	4,50	4,17	4,00	М					
33	5,17	5,17	4,83	М					
34	4,50	4,17	3,00	М					
35	4,67	4,00	4,17	М					
36	4,33	4,33	4,00	М					
37	5,33	4,67	4,33	М					
38	3,83	2,33	2,83	М					
39	4,00	3,17	1,67	М					
40	4,67	4,00	3,83	М					
41	3,50	3,67	3,67	М					
42	4,00	3,33	3,33	М					
43	4,83	4,33	4,67	М					
44	6,83	3,50	4,83	М					
45	6,83	4,00	5,33	М					

Методика «Оценка лояльности персонала к организации»

Перед вами анкета с суждениями об отношении к организации, в которой вы работаете. Просим вас оценивать каждое из предложенных утверждений по шкале 1 до 11, соответствующей следующим оценкам:

Балл	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Оценка	Максимально позитивное отношение	Нейтральное отношение	Максимальное негативное отношение	
№	Утверждение										Балл
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, т.к. это не способствует поддержанию авторитета										
4	Если руководитель держит подчинённых на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно										
5	Что бы 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 враньем										
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 организации в его семье										
14	Один сотрудник фирмы не может получать зарплату в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников										
15	Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации										
16	Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста										
17	Руководитель может пойти навстречу хорошему работнику в его просьбе в нарушение общих правил										
18	В дружном коллективе приятно работать, но им трудно управлять										

19	Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом	
20	Работа должна приносить не удовольствие, а деньги	
21	Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами	
22	Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько платят	
23	Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно	
24	Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимающей должности	
25	Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие	
26	Если сотрудник, является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам	
27	Если до рабочего места нужно добираться дольше полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной	
28	Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу	
29	Опаздывать на работу не такой уж большой грех	
30	Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно	
31	Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться	
32	Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги	
33	Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу	
34	Если руководитель доволен своими подчинёнными, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только навредить	
35	Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот	

При обработке результатов анкетирования, оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32,34. Остальные не учитываются они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, к какой градации относится суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов-средняя, от -18 до +18-низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к организации.

**ПРОГРАММА
УКРЕПЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
В ФИЛИАЛЕ «ЦЕНТРАЛЬНЫЙ» ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»**

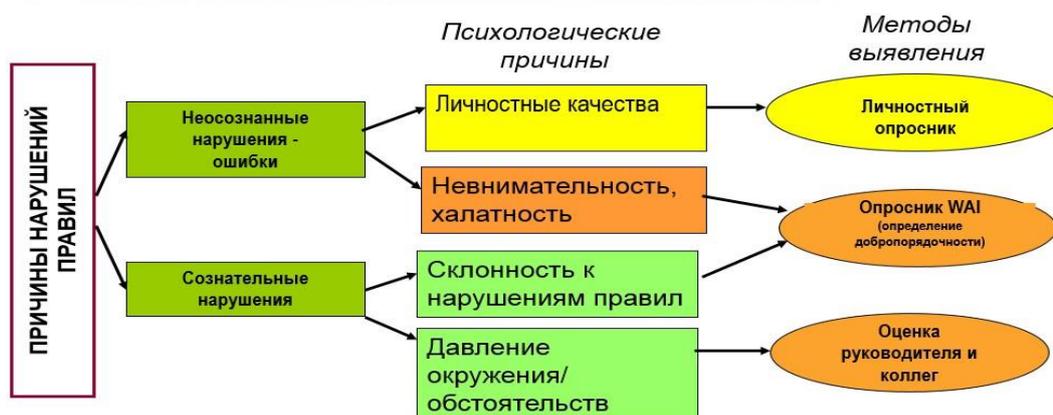
Описание программы	Показатели	Резюме ресурсов (средств)	Резюме основных затрат
<p>Стратегические цели: Повышение прибыли и конкурентоспособности. Повышение эффективности системы управления персоналом. Повышение эффективности работы и удовлетворенности трудом персонала. Обеспечение стабильного, высокопрофессионального, лояльного персонала.</p>	<p>Оценка удовлетворенности трудом. Коэф-т текучести кадров. Социально-экономические показатели. Анализ системы УЧР. Оценка лояльности. KPI. Мониторинг. Анкетирование. Тестирование.</p>	<p>Человеческие, финансовые, информационные, технологические, нормативные документы.</p>	<p>Обучение персонала; тренинги, проведение конференций, семинаров, конкурсов; организация отдыха; корпоративные мероприятия, премии.</p>
<p>Цели программы: Совершенствование системы управления лояльностью персонала. Совершенствование мотивации и стимулирования персонала, где каждому компоненту сопоставлены инструменты и методы, наиболее способствующие укреплению лояльности персонала.</p>	<p align="center">Общий результат:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Действующая открытая система управления лояльностью персонала. 2. Оптимизированная система мотивации и стимулирования персонала. 3. Увеличение количества лояльных сотрудников. 4. Повышение эффективности и качества труда, в том числе, управленческого труда руководителей. 5. Снижение текучести персонала среди категории – продавцы. 6. Повышение имиджа, стабильности компании, конкурентоспособности. 		

МОДУЛЬ - ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ

Цель оценки лояльности:

1. Определить сотрудников по своим личностным качествам склонных к нарушениям правил и процедур, принятых в ООО «Евросеть-Ритейл»
2. Определить сотрудников, склонных к совершению противоправных действий



МОДУЛЬ - ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

- Организация внутрикорпоративных тренингов;
- направление сотрудников на курсы повышения квалификации, семинары;
- обучение персонала по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации (на договорной основе);
- обучение менеджера отдела кадров технологиям, методам управления лояльностью;
- обучение руководителей отделов работе по определению соответствия подчиненных сотрудников предъявляемым профиограммами требованиям;
- внедрение методов контроля и оценки системы обучения;
- контроль трудовой дисциплины (до осознанного самоконтроля);
- организация внутренних профессиональных конкурсов по торговым точкам;
- получение второго высшего образования (частичная оплата);
- разработка «Батареи тестов» для оценки качеств претендентов на вакантные места;
- внедрение системы мониторинга и оценки уровня лояльности персонала.

МОДУЛЬ - МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

- Оптимизация системы мотивации (премирования) с использованием ключевых показателей эффективности КРІ;
- введение системы поощрений по итогам конкурсов «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «Евросеть-Ритейл» и «Молодой лидер».

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ООО «Евросеть-Ритейл»: ЭЛЕМЕНТЫ СОВОКУПНОГО ДОХОДА СОТРУДНИКОВ ПРЕСЛЕДУЮТ РАЗНЫЕ ЦЕЛИ

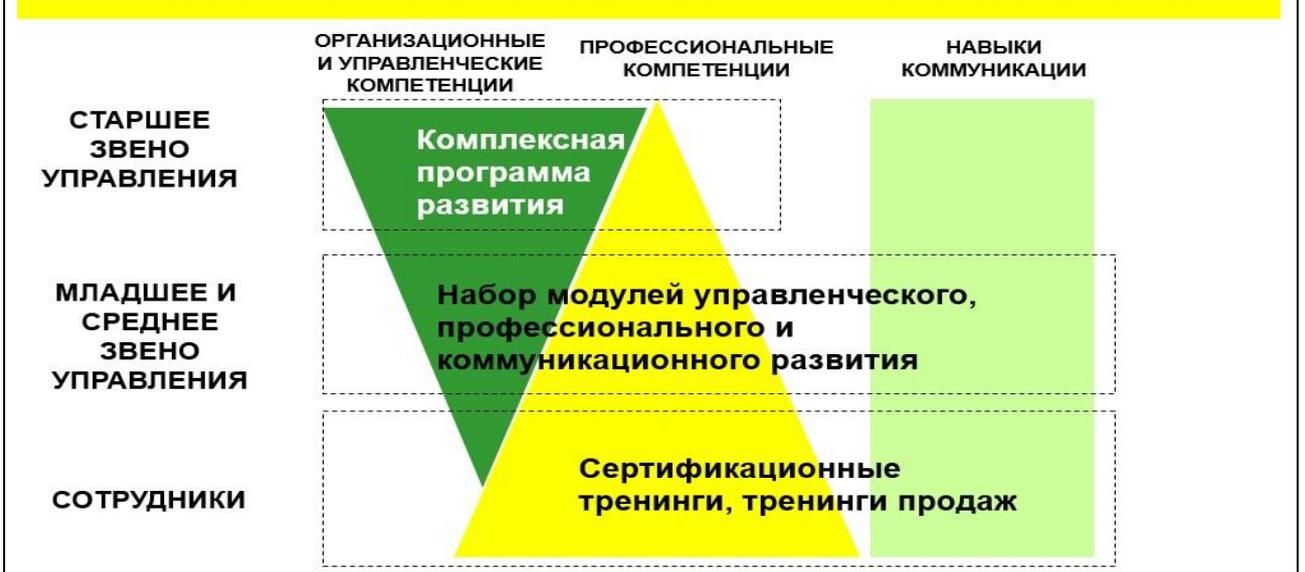


МОДУЛЬ – НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

- Поддержание здоровой атмосферы в коллективе;
- разработка и уточнение регламентов и механизмов взаимодействия сотрудников по горизонтальной и вертикальной линиям управления;
- забота руководства о подчиненных, постоянное личное общение с персоналом;
- поощрение за хорошую работу (похвальные грамоты, подарки от компании);
- корпоративные мероприятия (праздники, дни рождения сотрудников);
- разработка «Банка тренингов» по командообразованию, мотивации, целеполаганию, лидерству; проведение тренингов по командообразованию;
- проведение творческих конкурсов внутри коллектива;
- формирование базы данных «Достижения сотрудника» (по каждому работнику ведется статистика о результатах деятельности) и проведение ежегодного конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «Евросеть-Ритейл»».

МОДУЛЬ – УКРЕПЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ ИЗМЕНЕНИЕ СПЕКТРА ОБУЧЕНИЯ С РОСТОМ ДОЛЖНОСТИ

ИЗМЕНЕНИЕ СПЕКТРА ОБУЧЕНИЯ С РОСТОМ ДОЛЖНОСТИ



ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ старшего, среднего и младшего звеньев управления



МОДУЛЬ – КАРЬЕРНАЯ МОТИВАЦИЯ

- Обсуждение планов карьерного роста (программы развития) в личных беседах;
- разработка Программы «Молодые руководители» («Кадровый фонд») с персональной программой мотивации для повышения лояльности и удержания данной категории персонала;
- зачисление в резерв руководящих кадров; ротация персонала;
- организация стажировок (внутренних и внешних).

ПРОГРАММА «МОЛОДЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ» - кадровый резерв

Руководители до 35 младшего и среднего звена управления с хорошими результатами деятельности

«УСПЕШНЫЙ МЕНЕДЖЕР»

Управление людьми и процессами – тренинг + деловая игра «Менеджер и команда» (оценка + развитие)

Управление подразделением – семинар и деловая игра по управлению целями

Отличный сервис (продажи) – тренинг с использованием бизнес-кейсов и ролевых игр

Управление проектами – смешанное обучение: тренинг, дистанционные курсы, деловая игра

Бизнес-планирование и финансовое моделирование – практический курс и деловая игра «Управление ООО «Евросеть-Ритейл»

Управление изменениями – тренинг и деловая игра

Оценка интеллектуального и лидерского потенциала в несколько этапов

Активное вовлечение в принятие решений

- Формирование кадрового резерва из числа активных участников
- ПМР как развивающий проект для резервистов

Прицельная коммуникация стратегии, профильных стратегий и проверка знаний

МОДУЛЬ – СОЦИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

- Разработка и внедрение «Программы совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала», как нового эффективного инструмента повышения лояльности и социальной политики.

КОРПОРАТИВНАЯ «ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА», КАК НОВЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

Цели РКК

- Удержание высококвалифицированных сотрудников
- Реализация программы долгосрочного вознаграждения
- Поощрение инициативности
- Социальная ответственность работодателя

Новый инструмент лояльности в кадровой политике

Объем участников и финансирование под контролем
Фокус на конечном результате
Командное взаимодействие
Инициатива снизу и инновации
Самосовершенствование
Ориентация на клиента

Укрепление элементов корпоративной культуры

Охват программой персонала с высоким уровнем лояльности

Социальная направленность в рамках корпоративной социальной ответственности

Рост коэффициента замещения до 10-20%
Обеспечение стабильного будущего работников
Повышение лояльности сотрудников с опытом работы