

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, директор по персоналу
АО «КИПЗ»
_____/ М.Б. Викторов
«__» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Управление лояльностью персонала промышленного предприятия

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2018. 309 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ С.В. Чистякова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУз–323
_____/ А.Н. Штокова
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТОРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Современные подходы к определению управления лояльностью персонала.....	7
1.2 Система управления лояльности персонала на Российских промышленных предприятиях.....	18
1.3 Анализ опыта управления лояльности персонала на зарубежных предприятиях.....	24
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КИПЗ»	
2.1 Организационный аудит АО «КИПЗ».....	29
2.2 Кадровый аудит персонала АО «КИПЗ».....	50
2.3 Анализ актуальной системы управления лояльностью персонала на АО «КИПЗ».....	62
3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ АО «КИПЗ»	
3.1 Разработка системы управления лояльностью персонала.....	69
3.2 Детализация работы по реализации проекта системы управления лояльностью персонала промышленного предприятия	77
3.3 Оценка экономической и социальной эффективности проекта по управлению лояльностью персонала на АО «КИПЗ».....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	101
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Фрагмент анкеты оценки уровня лояльности.....	105

ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Структура управления организацией АО «КИПЗ».....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ В - Анализ McKinsey 7S АО «КИПЗ».....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ Г - Лист наблюдения проявления лояльности по К.В. Харскому.....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ Д - Анкета удовлетворенности сотрудников.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Зарплата в российских компаниях достаточно мала по сравнению с мировыми стандартами. Поэтому остро встает вопрос о лояльности сотрудников в компании.

Самым сильным фактором конкуренции в настоящее время считается персонал, а именно его максимальное использование.

Для удержания и поднятия эффективности своих сотрудников компания использует различные мотивационные и стимулирующие программы, но и этого бывает порой недостаточно. И тогда встает вопрос о лояльности. Данное понятие до сих пор не имеет четкой формулировки, однако все чаще встречается на практике.

Технология управления лояльностью должна быть построена на синтезе различных поощрений и обратной связи. Очень важным является момент донесения ясности и справедливости принципов награждения, возможности равноправного участия. При формировании лояльности в компании следует учитывать, что один из самых важных факторов это взаимоотношения между руководителем и подчинённым,

Каждой компании выгодно иметь сотрудников, которые будут ей преданы. Огромными преимуществами будет обладать организация на рынке, если ее сотрудники лояльны, она начнет выигрывать по таким критериям как: высокая производительность, низкая текучесть, информационная безопасность, малое количество брака и рекламаций, надежность и инициативность со стороны своих сотрудников и много другое.

В данной работе мы рассмотрим АО «КИПЗ» (Катав-Ивановский приборостроительный завод), который располагается в Челябинской области, в городе Катав-Ивановск. Данное предприятие заинтересованно в сокращении

текучести кадров среди производственного персонала, оно выделяет средства на это направление, но положительных результатов пока нет.

Степень разработанности проблемы. Значительный материал по формированию благонадежности и лояльности накоплен в исследованиях советских ученых: А.И. Ефимов, С.В. Вихорев, А. Ковров, М.И. Магуры, М.А. Соловьева.

Подходы к повышению лояльности затрагиваются в работах таких исследователей как: А.И. Балашов, А.А. Парамонов, Р.Р. Шагиев.

Объектом исследования является АО «КИПЗ».

Предметом исследования является существующая система управления лояльностью персонала промышленного предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является - разработка проекта управления лояльностью персонала на промышленном предприятии АО «КИПЗ».

Для достижения цели, необходимо решить задачи:

1. Изучить особенности лояльности персонала.
2. Проанализировать опыт зарубежных и отечественных компаний по управлению лояльностью персонала.
3. Провести анализ организационно-хозяйственной деятельности и кадрового аудита промышленного предприятия АО «КИПЗ».
4. Провести анализ существующей системы лояльности персонала промышленного предприятия АО «КИПЗ».
5. Разработать проект по совершенствованию управления лояльностью персонала в АО «КИПЗ».
6. Рассчитать бюджет проекта и его экономическую эффективность.

В ходе работы использовались следующие методы: логический и сравнительный анализ, эмпирические исследования, обобщение, сравнение, расчета и наблюдение, анкетирования и опросы.

Гипотеза исследования: Управление лояльностью персонала промышленного предприятия будет эффективной если:

- Если рассмотрены теоретические подходы к формированию лояльности.
- Разработан проект, включающий в себя повышение мотивационной и личностной лояльности.

Теоретическая значимость: рассмотрен опыт отечественных и зарубежных компаний в области управления лояльностью персонала и управления человеческими ресурсами в целом, а также учтены требования законодательных и нормативных актов Российской Федерации, регламентирующие социально–трудовые отношения.

Практическая значимость: разработан проект по совершенствованию системы управления лояльностью персонала промышленного предприятия. Ожидается, что проект будет эффективным и экономически прибылен для предприятия.

По структуре работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТОРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

1.1 Современные подходы к определению управления лояльностью персонала

В условиях рынка очень сложно удержаться не только «новичкам», но и компаниям которые в течение нескольких лет держат его долю. Для того чтобы «выжить» в условиях жесткой конкуренции, постоянно изменяющихся условий, необходимо заботиться о лояльности своих сотрудников.

Лояльность, термин, который получил свое рождение во Франции, (loyal — «верный»). Верность человека или его приверженность определенным людям, каким-либо идеалам, так можно охарактеризовать данное понятие [12]. Если говорить, о России, то термин и его применение, еще не особо распространено, однако уже начинает набирать популярность среди компаний.

Понятие «лояльность» сравнительно недавно вошло в оборот, и стало использоваться HR-специалистами в сфере управления трудовыми ресурсами. Если говорить о термине, то он находится как бы на пересечении таких наук, как: социология, менеджмент и психология. Рассмотрим термин с точки зрения разных авторов в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Лояльность персонала с разных точек зрения

Лояльность персонала с разных течек зрения	
Содержание понятия	Автор
Лояльность персонала, авторы рассматривают со стороны безопасности. Прежде чем обращать свое внимание на создание службы безопасности, необходимо убедиться в лояльности сотрудников данного предприятия. Они дают рекомендации о проведении психологических тестирований [14].	А.И.Ефимов, С.В.Вихорев

Автор пишет о том, что нельзя говорить о лояльности сотрудника, если он еще не работал в компании и не знаком с ее организационной структурой [8].	А.Ковров
Патриотизм сотрудников к своей компании, вот что автор считает наиболее конкурентным преимуществом. Он рассматривает лояльность персонала с точки зрения приверженности целям, полной отдачи своих сил на выполнение работы для достижения поставленных компанией задач [6].	М.И. Магуры
Авторы указывают, что есть неколебимая связь между личными ценностями сотрудников и лояльностью [10].	Йоахим Хейнтце и Андреас Каммель
Автор отмечает, что даже, не смотря на значимость, которая очевидна, тема лояльности персонала теоритически и практически не достаточно разработана. Решение проблем связанных с лояльностью персонала предполагает учитывать личностные и социально-психологические факторы сотрудника [12].	М.А.Соловьева

Анализируя данные таблицы 1.1.1 можно сделать вывод, что лояльность очень широкое понятие и многие авторы его значение интерпретируют по-разному, пытаясь привязать к каким-либо организационным факторам.

Обращаясь к лояльности персонала, стоит обратить внимание на сопутствующие термины: дисциплина труда, благонамеренность, надежность, конвенционализм и патриотизм.

Дисциплина труда – повиновение или послушание [3], обязательное подчинение определенному порядку или правилам [8]. Брокгауз в энциклопедическом словаре, определяет понятие, как воспитание, а также,

совокупность норм, правил в школе или на службе, строгая подчиненность младших старшим и неуклонное выполнение предписаний.

Благонамеренность – это намерения, которые не противоречат, порядкам и законам, которые приняты обществом [1].

Надежность – человек, который внушает доверие, верный, хорошо срабатывается с остальными.

Конвенционализм – понятие, которое можно рассмотреть, как приверженность, расположенность к элементу, который приемлемый, соблюдение обычаев и правил поведения, а так же приверженность к принципам, обычаям и идеям.

Патриотизм – это любовь своей родины, отчизны. Если приписывать данное понятие к организации, можно говорить о «любви» к своей компании и к своему коллективу.

Благонадежность (благонадежный) – человек, или субъект, который заслуживает доверия.

Мотивация – это то, что заставляет действовать, достигать желаемого.

Конкурентоспособность – это способность превосходить кого-либо в чем-либо в определенных условиях.

Безопасность – отсутствие риска, следствием которого могли бы быть негативные последствия.

Потребность в лояльности персонала, обуславливается тем, что сотрудники, обладающие этим качеством, отличаются высокой мотивацией к труду, которая отражается на профессиональной деятельности. Лояльные сотрудники проявляют творческий подход к решению проблем, более инициативны и предпочитают всю ответственность брать на себя, отдавая силы на достижение поставленных целей.

У каждой организации бывают сложные ситуации, когда от сотрудников требуется проявления терпения и понимания, и лишь лояльный персонал готов перетерпеть трудности с финансами, которые возникают во время кризисов. Если

говорить о поведении таких сотрудников вне компании, они рассказывают о ней с гордостью, создавая в глазах окружающих хороший имидж организации. Изобретательность сотрудников, проявление интереса в том, чтобы компания достигла успеха, позволяет сотрудникам выводить компанию на новый уровень и быть более конкурентоспособной перед другими организациями.

Хотелось бы отметить, что многие банкротства и крушения фирм, уход с рынка только что вошедших компаний, часто не имеют отношения ни к стратегиям, ни к неудачам. Компании начинают рассыпаться изнутри, чему предшествуют предательства своего персонала. Тем самым можно выделить еще 1 огромный плюс лояльных сотрудников – это их безопасность для организации.

Если компания обладает лояльными сотрудниками, это позволяет ей избежать ряда проблем, например таких как: забастовки, протесты, повышенную «текучесть» кадров. Отсутствие перечисленных проблем, помогает получать наибольшую эффективность от проделанных работ.

Лояльный сотрудник, это, прежде всего, сотрудник, который нацелен на результат, он желает добиться поставленных фирмой целей и достичь совместных успехов.

Общее представление о лояльных сотрудниках сформировалось, теперь стоит задача, в определении нелояльного персонала. Ведь очень важно вовремя заметить и начать работать с такими сотрудниками [11].

Признаки нелояльного персонала:

1. Отсутствие инициативы, каких-либо предложений, обоснованной критики.
2. Невыполнение заданий, которое дается руководством. Каждое поручение будет воспринято, как задача, которая требует больших затрат, как умственных, так и физических.
3. Постоянные недовольства, высказывание их руководству, сомнения при соблюдении правил.

4. Интересы компании встают на задний план, перед личностными интересами или интересами отдела.

5. Сопротивление назначенному или вводимому обучению.

6. Потребительское отношение и восприятие компании как временного работодателя.

7. В сторону руководства и коллег высказывание сомнений в их компетентности, а также провоцирование конфликтов.

8. Опоздания, которые становятся привычкой, занятия делами, которые не имеют никакого отношения к работе [15].

Конечно, не стоит говорить о нелояльности сотрудника, при обнаружении у него нескольких признаков. Стоит помнить, что у всех бывает плохое настроение или проблемы, которые могут сказываться на трудовой деятельности.

Так каковы условия для формирования нелояльности персонала в организации?

Очень часто нелояльных сотрудников организация создает сама. Например, плохо организованная работа, когда сотрудник уже готов брать на себя ответственность, обладает лидерскими и другими качествами, которые позволили бы ему получить должность выше, остается на прежнем рабочем месте и его не замечают. Ниже представим условия самой организации, которые проектируют нелояльность к компании.

Факторы формирования нелояльности:

1. Цели нечеткие и перспектив развития у компании нет. Как сотруднику достигать цели, если он их не понимает?

2. Сотрудников не осведомляют о достижениях организации, о том, как она живет и развивается. Здесь можно говорить, что приверженности и гордости не формируется.

3. Нет карьерного роста.

4. Отсутствует внимание у руководителей к инициативам, поступающим снизу, мнения сотрудников не учитываются в принятиях решений, которые касаются компании.

5. Ошибки, возникающие при передаче информации из отдела в отдел, являются следствием не взаимодействия отделов между собой. Результатом являются конфликты [4].

6. Плохие условия труда. Маленькие помещения, низкая или наоборот высокая температура воздуха, большая влажность, слабая освещенность и др. Все эти условия мешают сосредотачиваться на выполнении своей работы.

Благодаря мониторингу удовлетворенности сотрудников, можно определить насколько сильное демотивирующее действие оказывают факторы на компанию [6].

Если в компании лояльность сотрудников отсутствует, у отдела управления персоналом встаёт задача об ее формировании.

Искренняя забота о нуждах и уважение к персоналу, вот базовые принципы, которые закладываются при формировании действенной лояльности. Далее рассмотрим факторы, влияющие на положительную лояльность.

Факторы, влияющие на положительную лояльность сотрудников:

1. быть услышанным. Возможность личного и профессионального развития предоставленная сотрудникам компании, а также, если компания замечает и ценит вклады персонала, непременно формирует лояльность сотрудников;

2. конкурентоспособность бизнеса, обосновывает тем, что людям приятно работать в компании, за которую они испытывают гордость [34];

3. дружеские отношения с коллективом и уважение со стороны высшего руководства;

4. достойное вознаграждение, давно доказанный факт, если заработная плата у сотрудника ниже средней (рыночной), то он считает себя ущемленным или недооцененным;

5. доверие, данный фактор выражается: в возможности свободного графика работы, в самоменеджменте, в самостоятельном принятии решений и в личной ответственности за принятые решения, результаты [7].

Лояльность персонала, напрямую зависит от руководителя, а именно его лояльности, так как его отношение к работе показывает каким должно быть отношение у подчиненных.

При формировании лояльности, стоит особое внимание, а именно, усиление сделать на следующие компоненты:

- адекватное отношение между управляющими и подчиненными;
- удовлетворение сотрудников от работы;
- доверие подчиненных к руководителям.

Прежде чем приступить к управлению лояльности, стоит упомянуть об ее уровнях. Уровни лояльности составил и описал российский тренер-консультант К.В. Харской [18]:

- нулевую лояльность можно отнести к тем, кто в работает в компании сравнительно недолгое время и не успел сформировать свое мнение касаясь организации;
- скрытая нелояльность характеризуется выполнением норм и правил, которые присутствуют в организации, лишь под страхом получить наказание за неисполнение;
- открытая нелояльность характеризуется пренебрежительным отношением к ценностям объекта лояльности, в обмане т.п.;
- лояльность на уровне поступков характеризуется соблюдением ритуалов и принятых традиций. Обычно данный уровень не требует от

сотрудника больших затрат на исполнение, так как попадая в новый коллектив, человек, как правило начинает копировать общепринятое поведение;

- лояльность на уровне идентичности характеризуется преданностью, верностью и самым высоким уровнем лояльности, сотрудник начинает чувствовать себя частью организации, он эффективен, и мотивирован, связывает жизнь с работой в данной компании;

- лояльность на уровне убеждений присуща руководителям как средних, так и высших звеньев организации. Этот уровень характеризуется мотивированностью, ответственностью и доверием;

- лояльность на уровне внешних атрибутов можно охарактеризовать тем, что сотрудник носит на себе отличительные знаки и символы организации [18].

Диагностировать лояльность сотрудника, отдела или всей организации можно с помощью наблюдения или анализа действий, но стоит учитывать, что характеристика все время подвержена изменениям, так как на нее оказывают воздействие различные условия.

Управление лояльностью персонала – это такой процесс, которым занимаются HR-специалисты или внешние консультанты. Такая работа не малых требует изменений.

Чтобы решить столь непростую задачу необходимо настроить систему управления и контроля. Однако для каждого уровня специалистов должен быть определенный подход. Например, для одних, важно организовать обучение, чтобы повысить их квалификацию. Данный фактор оказывает влияние на мотивацию сотрудников, поднимает самооценку и стимулирует эффективное выполнение обязанностей. Для других важны дополнительные материальные стимулирования, в виде бесплатного питания, персонал видит, что о них заботятся, и пытается оправдать ожидания. Ниже будет представлен список конкретных мероприятий для повышения уровня лояльности [19].

Перечень мероприятий, повышающих уровень лояльности персонала:

1. правильное формулирование миссии и доведение ее до работников;
2. конкурсы и соревнования на профессиональной основе;
3. СМИ внутри компании (доска почета, доска объявлений, газета);
4. Предоставляемые ссуды под низкий процент, компенсации за питание и др.

Но не стоит говорить только о применении одного или двух факторов. Лояльность персонала создается только комплексом элементов воздействующих на сотрудников. Помимо этого, службе УП необходимо осуществлять контроль за качеством работы персонала, определять уровень лояльности. Если в компании HR-отдел уделяет много времени работе с сотрудниками, это увеличивает эффективность самого предприятия. Также необходимо выстраивать систему мотивации, которая действительно будет работать. Важно добиться преданности и заинтересованности от сотрудников при выполнении целей организации. Добиться этого поможет правильная формулировка миссии компании и ее объяснение персоналу.

Грамотное введение изменений, касаемых персонала, откроет новые возможности в работе и поможет «разбудить» персонал.

Почему так важно управлять лояльностью персонала? Рассмотрим этот вопрос с другой стороны.

Многие эксперты считают, что именно лояльность создает уверенность сотрудников и руководства в безопасности, снижает конфликтности в компании, сокращает злоупотребления временем или ресурсами, а также участвует в формировании благоприятного социально-психологического климата среди персонала [21].

Постараемся разобраться, как влияет лояльность на изменение ключевых показателей компаний. На рисунке 1.1.2 будет отображено соотношение лояльных и нелояльных сотрудников по количеству увольнений.

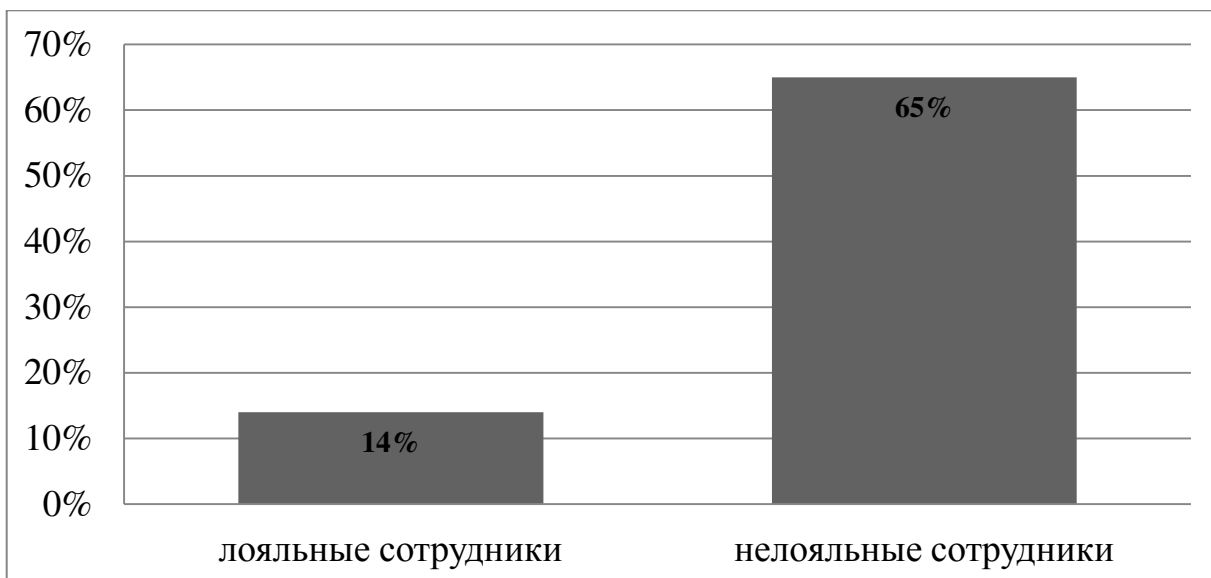


Рисунок 1.1.2 – Соотношение текучести кадров лояльного и нелояльного персонала

Из рисунка 1.1.2 мы видим, что лояльные сотрудники увольняются на 51% меньше, чем нелояльные. Далее на рисунке 1.1.3 мы рассмотрим соотношение прогулов, уровня брака и разницу в получении прибыли.

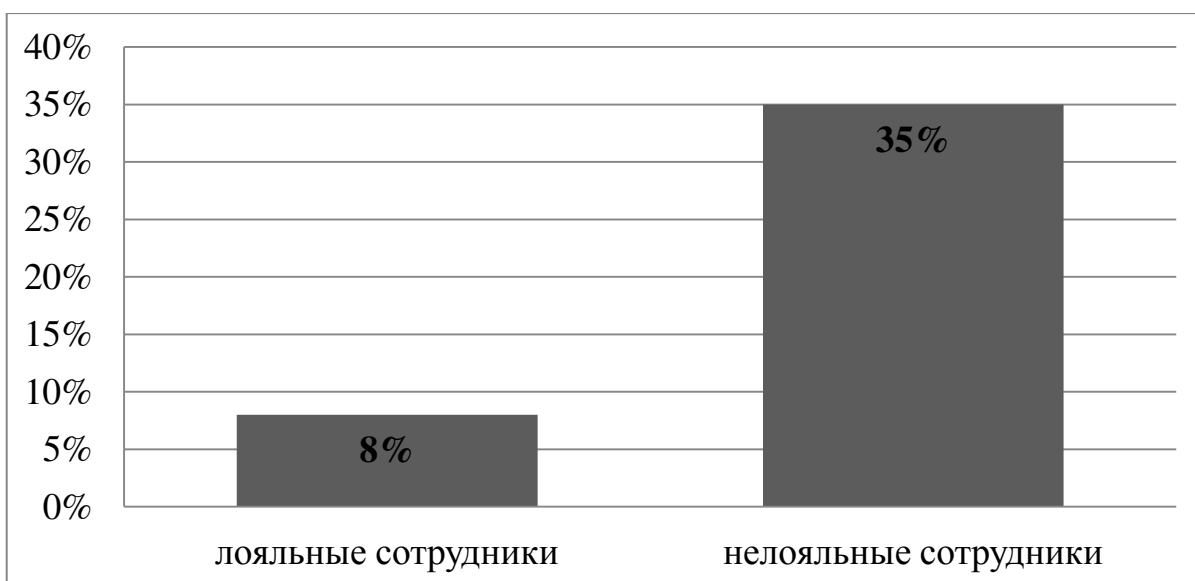


Рисунок 1.1.3 – Соотношение прогулов между лояльным и нелояльным персоналом

Из рисунка 1.1.3 мы видим, что у нелояльного персонала прогулов больше на 27% больше, чем у лояльных сотрудников. Прогулы негативно сказываются на

рабочем процессе, уровень работы сбивается, следствием чего является пониженная производительность.

Еще один важный критерий – это брак. В результате брака на производстве случаются достаточно большие экономические потери. На рисунке 1.1.4 отображен следующий показатель эффективности.

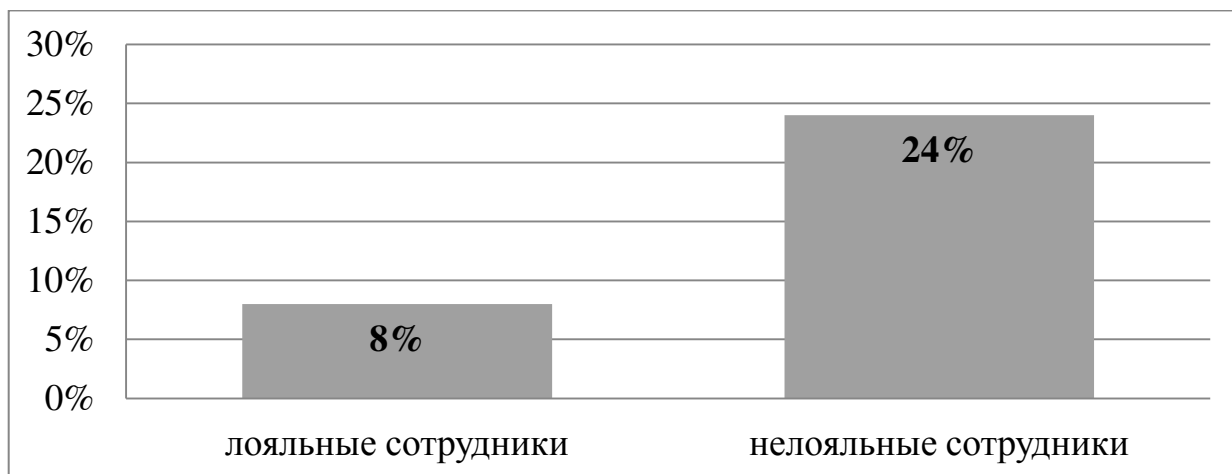


Рисунок 1.1.4 – Соотношение уровня брака между лояльным и нелояльным персоналом

Если говорить об уровне брака, то при лояльном отношении персонала к своей организации он сокращается в 3 раза.

Выводы по параграфу 1.1

Лояльность персонала – это термин, который не так давно вошел в обиход российских компаний. Это и не удивительно, работодатели в основном думают о максимальной прибыли при низких издержках, а вкладывать деньги в персонал для них является не особо заманчивой перспективой. Однако, если углубиться в данный вопрос, то очевидно будет, что вкладывать деньги в персонал, а именно в его лояльность, очень выгодно для компании. Лояльность персонала формирует его руководство. Ведь именно руководство является примером для своих подчиненных. Для того чтобы развивать систему управления лояльностью необходимо проанализировать уже имеющийся уровень лояльности в компании.

Если он очень низок, прежде чем управлять, его нужно сформировать. Лояльность компании, или другими словами верность своей организации, понятие пришедшее к нам из-за границы. В следующих пунктах мы рассмотрим примеры управления лояльностью в России и за рубежом.

1.2 Система управления лояльности персонала на Российских промышленных предприятиях

Оборот, финансовые результаты деятельности и уровень развития конкурентов – это и есть основные целевые показатели многих руководителей российских организаций.

Если говорить о вопросах, которые касаются управления персоналом, то эти вопросы чаще всего занимают чуть ли не последнее место на совещаниях директоров. Затраты на персонал, его развитие, составляют 1-2% от текущих расходов организации, это меньше, чем представительские расходы или расходы связанные с содержанием офиса.

В 2009 году проводились исследования группой MASMI Research Group, Gallup, результаты показали, что даже в компаниях, которые используют политику лояльности, она продолжает снижаться.

Проводимые исследования в России в 2009 году показали, что 15% сотрудников, заявили о нелояльности к организации, а уже в 2010 показатель вырос до 17%. Как мы видим, % нелояльных сотрудников достаточно быстро растет.

Следующие исследования проводились в 2016 году. На рисунке 1.2.1 мы можем увидеть результаты исследования лояльности персонала в компаниях, а именно какие причины удерживают сотрудников на своих рабочих местах.

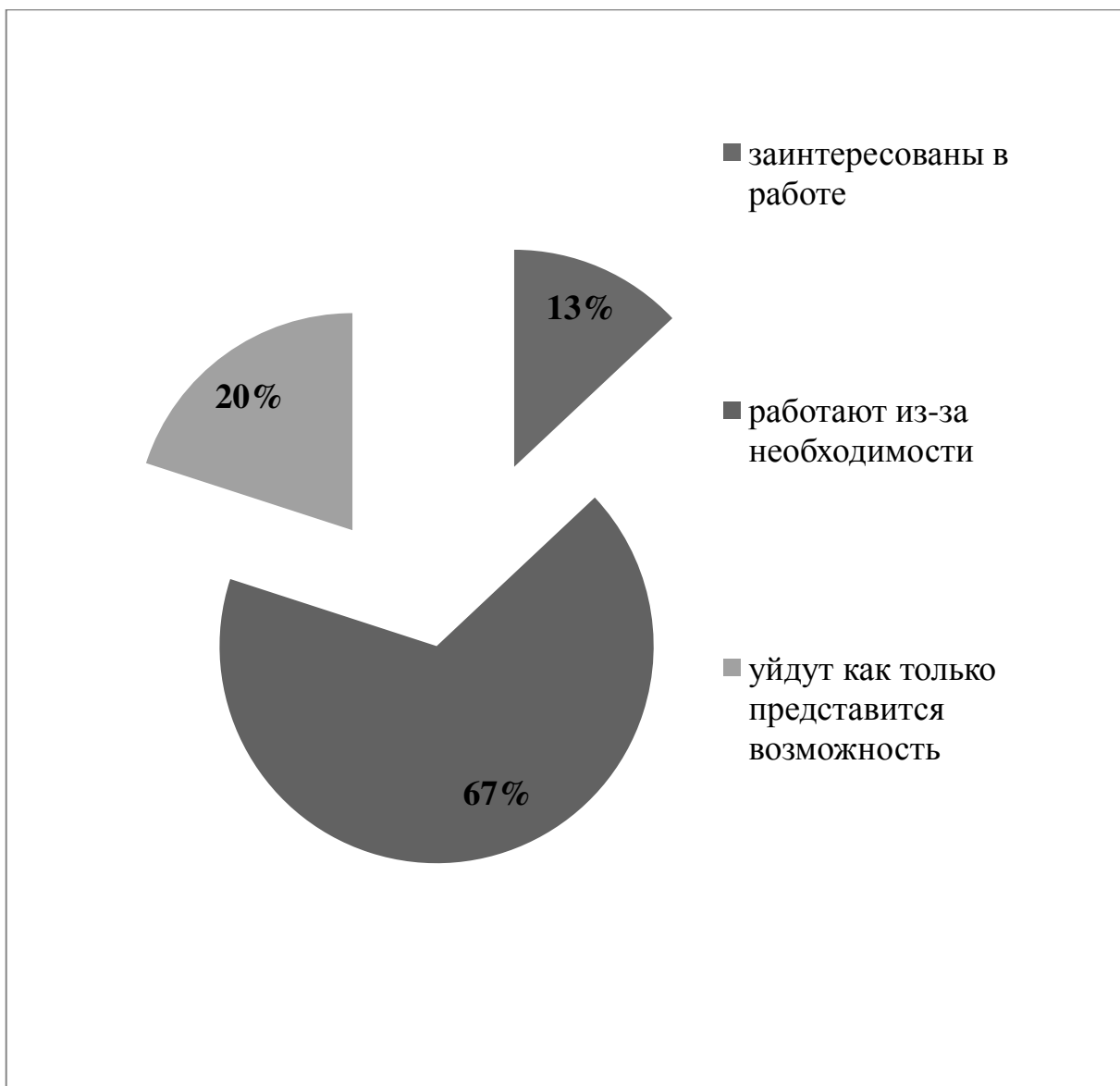


Рисунок 1.2.1 – Результаты исследования лояльности в российских компаниях на 2016 год

Исследования, проводимые в 2016 году, показали, что высоко мотивированными, заинтересованными в работе, оказались лишь 13% персонала, возраст таких сотрудников, как правило, был 40 лет и старше. Это объясняется тем, что данное поколение воспитывалось иначе, чем сейчас и общие ценности были выше личных.

Около 67% работают в своих компаниях лишь из-за необходимости, а 20% сменят работу, как только представится возможность.

По данным исследования, можно сделать вывод, что большинству работников компания и выполняемые ими обязанности безразличны.

Основной причиной низкой лояльности в российских компаниях является структурированность корпоративной культуры, она не дает людям уверенность в будущем, тем самым, не позволяет иметь приверженность работодателю. Еще одной причиной является «память прошлых лет». Многие помнят, когда человек работал во имя общего блага, с фиксированными зарплатами и премиями под Новый Год.

В российских фирмах позволить себе лояльных сотрудников могут только крупные или финансово устойчивые компании, по этой причине переход к цивилизованным формам взаимодействия с сотрудниками происходит очень медленно. Для большинства организаций и фирм остается на первом месте финансовый интерес. В таком случае отношения складываются, чтобы «взять как можно больше, а заплатить как можно меньше». Придерживаясь такого принципа, компании сами провоцируют и выращивают нелояльных сотрудников.

Лояльность, она ведь, как и мотивация, имеет эмоциональную и рациональную составляющие. Для того чтобы повысить лояльность отдельного сотрудника или всего отдела, нужно понять, в чем именно испытывается дискомфорт. Устранение повысит лояльность. В России, как нестранно, персонал, ориентирован на финансовую часть. Однако стоит помнить, как только заработная плата достигнет определенного уровня, она перестанет быть столь значимым фактором, и уже тогда можно говорить о нематериальных аспектах системы мотивации.

Но не все так критично. Уже в течение нескольких лет замечается движение и положительная тенденция на формирование позиции отечественных предпринимателей к этому вопросу. Влияние оказала традиционная и современная западная управленческая культуры. Благодаря такому влиянию в российских компаниях стали появляться такие факторы, как: социальный пакет,

моральные поощрения, компенсационные выплаты и пр. Подобные изменения стали необходимостью, так как организации все чаще теряют квалифицированных сотрудников.

Проблема удержания персонала, его сохранения, требует грамотной и вдумчивой политики, которая будет направлена на управление лояльностью персонала, с помощью продуманных кадровых решений и действенных мероприятий. Эффективность процесса зависит от правильного определения и понимания лояльности: «Что лежит в ее основе и каковы причины?». Для того чтобы создать мотивационную систему необходимо произвести анализ потребностей сотрудника или сотрудников. Считается, что самым важным элементом, для поддержания лояльности в компании является материальная сторона вопроса и комфортные условия труда. Но первоочередной задачей HR-специалистов является определения уровня лояльности сотрудников, установлением факторов, которыми можно мотивировать персонал. Процесс управления лояльностью персонала позволяет повысить эффективность и поднять имидж компании, за счет качественно выполненных работ.

Рассмотрим систему управления лояльности персонала на примере промышленных российских компаний, таких как: ОАО «Курскрезинотехника» и ОАО «Джинка».

Датой образования организации ОАО «Джинка» принято считать 2005 год. Основной деятельностью является производство, а также продажа семечек. Специализируется компания на обжарке подсолнечных семян. В течение 13 лет организация значительно разрослась. В годы кризиса она терпела изменения, сокращала персонал и уменьшала выпуск продукции. В данный момент экономическое состояние улучшилось, было обращено внимание именно на лояльность сотрудников.

Была разработана технология определения лояльности персонала компании. Анкетирование и проведение опросов после внедрения системы управления

лояльностью позволило определить: «Эффективен ли был проект?». По полученным результатам проект был закреплен еще на несколько лет. В ПРИЛОЖЕНИИ А будет представлен фрагмент анкеты «оценки уровня лояльности», которая предоставлялась сотрудникам.

Анализируя вариант рассмотренной нами анкеты, можно сказать о том, что анкета затрагивает многие области компании и самих работников. Начиная от понятия миссии организации и заканчивая оценкой стиля непосредственного руководителя.

Система лояльности персонала в компании выстроена из двух составляющих: материального стимулирования и нематериального. Рассмотрим каждый вид отдельно.

Методы материального стимулирования:

1. Организация доставки сотрудников на предприятие.

ОАО «Джинка» располагается за чертой города, на удалении 10 км и связана автомобильной дорогой. Большая часть сотрудников предприятия (около 75%) проживает в городе, остальные в деревне. От города до организации ходит автобус с интервалом в 40 минут, что не очень удобно для людей. Если добираются жители деревни, то путь усложняется тем, что необходимо первоначально доехать до города, а потом уже до работы.

Для удобства передвижения сотрудников организован маршрут 1 автобуса с периодичностью движения 2 раза за день: через деревню в город, затем до организации увозит дневную смену, забирает и развозит ночную, тот же маршрут повторяется вечером, увозится ночная смена, забирается дневная.

2. Подарки персоналу с символикой компании.

Такие подарки обычно представляют небольшие сувениры в виде ручек, пакетов, кружек или пледов.

Методы нематериального стимулирования.

1. Доска почета.

Существует положение о доске почета. Раз в месяц производится выбор лучшего работника из каждого отдела, который отличился при исполнении своих обязанностей. Имена с фотографиями вешаются на доску. Доска же располагается на видном месте, через которое осуществляется наибольшая проходимость сотрудников.

2. Собrania сотрудников на ежедневной основе.

Собрания имеют информативный характер. Руководство информирует персонал с выполнением планов, с внесением возможных изменений и статистическими данными. Также отмечаются сотрудники, которые внесли особый вклад в достижение поставленных целей компании.

Используемые мероприятия позволили поднять уровень лояльности персонала организации, а проведенный опрос, с помощью анкеты, которая была разработана сотрудниками отдела управления персоналом, помогла определить ее количественный показатель.

Результатом введения системы управления лояльностью промышленного персонала было снижение текучести кадров и уменьшение уровня брака в компании. Все это позволило сократить расходы, которые были связаны с поиском, отбором, наймом и адаптацией сотрудников.

Выводы по параграфу 1.2

Российские компании пока только приходят к тому, что важно обращать внимание на персонал. Во многих организациях по-прежнему сохраняется в качестве мотивации использование страха, а именно увольнения или денежные наказания. В России преобладает финансовый аспект мотивации для поднятия уровня лояльности персонала. Чтобы внедрять нематериальные элементы стимулирования, необходимо первоначально устранить денежные потребности сотрудников. Организациям, которые только начинают обращаться к лояльности своих подчиненных, необходимо выявить основные потребности персонала и

отношение к компании. Также стоит обратить внимание на состав, с которым будет проводиться работа. Так как одна и та же система лояльности не подойдет для офисного и промышленного персонала. И только на основании проведенных анализов HR-специалисты смогут разработать эффективную систему управления лояльностью сотрудников.

1.3 Анализ опыта управления лояльности персонала на зарубежных предприятиях

Анализируя тенденции на рынке труда в развивающихся и развитых странах, было установлено, что низкий уровень лояльности персонала является общемировым показателем. По результатам исследований было установлено, что около 60% сотрудников планируют поменять место работы до 2020 года.

Идеологами современных методов применяемых в бизнесе является Америка. Именно она родоначальник таких понятий, как: HR и корпоративная культура. В 1960 году были разработаны основные принципы взаимодействия с человеческими ресурсами, а также материальная и нематериальная мотивация, как способы увеличения уровня лояльности персонала.

Многие компании в Америке, кроме системы вознаграждений, предоставляют своему персоналу медицинское страхование, обычно это идет за счет организации, корпоративные обеды, повышение квалификации и много другое.

Приведем в пример такие корпорации как: AT&T и IBM. В момент «демографического всплеска», данные компании разрабатывали и внедряли семейные программы. Другими словами, проанализировав ситуацию в обществе и интересы своего персонала, они создали действенную систему мотивации, которая повлияла на общий уровень лояльности сотрудников предприятия. Данная мотивация включала в себя следующие элементы: помощь в поиске и

найме нянь для детей сотрудников, предоставление графиков работы на выбор, создание детских садов и яслей, а также организация праздников для персонала с детьми.

Особое внимание в Америке уделяется обучению и повышению квалификации персонала. Более 700 миллионов долларов тратятся в год на затраты, связанные с обучением. Все потому что считается, что это способствует повешению отдачи во время трудовой деятельности.

Более подробно рассмотрим примеры некоторых компаний.

Компания «Walt Disney Co» распространила информацию о лучших сотрудниках своей компании в местах с большим скоплением людей. Если это переводить на отечественный опыт, то можно сопоставить с досками почета, только на много масштабнее и эффективнее.

Компания «Coca-Cola» формирует лояльность своего персонала за счет необычной и очень творческой технологии. Был разработан видеоролик, в котором сотрудник данной компании ведет войну с компанией конкурента, не просто воюет, а является символом добропорядочности и чести (например, спасает людей). Просмотрев несколько раз данные ролики, у сотрудников компании начинает формироваться неосознанное восприятия себя как героев, ведь они делают что-то хорошее и помогают людям. Речь уже идет о бессознательном патриотизме к своей компании. Достаточно интересная идея с выпуском наклеек на автомобили персонала Coca-Cola, где наклейки обозначают, не только причастность к компании, но и значимость сотрудника для нее. Успех компании зависит от каждого сотрудника.

Если говорить о западных организациях, то лояльность - это юридическое понятие, которое закреплено в законодательстве. Заключая контракты с будущими сотрудниками, в догов включается ответственность касаемая нелояльного поведения, негативных высказываний в адрес организации или нарушение конфиденциальности. Если было замечено такое поведение за

сотрудником, компания вправе подать на него суд, выигрывая его, она получает денежные суммы и лишает специалиста наработанной репутации.

Во Франции трудовая рабочая неделя составляет 35 часов, когда во многих странах 40 часов. Сотрудники французских компаний в качестве нематериальной мотивацией предпочитают гибкие или скользящие графики. Не на последнем месте обозначается корпоративное питание, социальное и медицинское страхование, а также частичная выплата суд или кредитов.

Япония. Данная страна, все чаще ставится в пример русским работодателям. Почему японская политика управления персоналом более предпочтительна для большинства сотрудников? Японцы устраиваются в компанию на всю жизнь. Организация для них становится семьей. Нематериальная мотивация принимает социальный и психологический аспект, при котором сотрудник – это сын, а компания – это отец. Организация помогает своему персоналу получать кредиты, часто сама выдает, при том беспроцентно. Если сотруднику предстоит обучение, компания покрывает расходы за него, более того помогает оплачивать обучение детей персонала. Все больше практикуется проведение главных торжеств сотрудников за счет компании, например свадьбы или юбилеи.

Нидерланды, особое внимание уделяют льготам и компенсациям. Организация предоставляет персоналу 2 часа, которые оплачиваются, за это время он может посетить медицинское учреждение по личным проблемам.

Рассмотрим пример компании Royal Dutch Shell. Первоначально только лояльные соискатели, проявляющие положительные эмоции к организации, могли пройти отбор и подбор в эту компанию. На первом месте среди критериев был опыт работы, он составлял не менее трех лет. Royal Dutch Shell активно привлекает молодежь, печатает различные статьи и публиковал их в газетах, проводит интересные презентации в учебных заведениях, использует СМИ.

В качестве мотивирующих факторов для молодых специалистов используются не премии, а действия направленные на предложение помощи в

развитии или обучении. Очень часто практикуют участие молодежи в конференциях или решениях кейсов с тематикой компании. Здесь уже учитываются особенности поколения «Y» и «Z», так как именно эти поколения легко обучаются и развиваются в подобном формате.

Дружба – это ценность Швейцарии, которая ставится на первое место. Следующим по востребованию является интересная работа, и лишь 7 место занимает заработная плата.

За рубежом материальные и нематериальные поощрения, являются главными элементами составляющих лояльности.

Выводы по параграфу 1.3

Лояльность персонала получила свое рождение и развитие за рубежом.

В отличие от российских компаний, заграничные организации ценят своих сотрудников и максимально долго пытаются удержать в своих стенах. Но в каждой стране свои методы стимулирования, это объясняется тем, что ценности абсолютно разные. Для одних это свободное время, для других медицинское и социальное страхование. Однако по проведенным исследованиям, более 60% сотрудников желают сменить работу до 2020 года. Общество развивается, меняются потребности. Лояльность – это изменчивая структура, которая требует отслеживания и внесения корректировок.

Выводы по 1 главе

Управление персоналом в настоящее время является главным фактором конкурентоспособности организаций. Принимая опыт зарубежных стран, HR-специалисты вкладывают особое значение в человеческий ресурс. Одним из главных элементов является лояльность персонала. Российским компаниям, конечно, стоит ориентироваться на зарубежный опыт, но только стоит помнить, что наши условия жизни, наши ценности они отличаются от западных коллег. И

прежде чем вводить ту или иную операцию, стоит провести ни одно исследование.

Главным аспектом в России по-прежнему остается финансовое стимулирование, об этом нужно помнить при разработке действенной системы лояльности.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КИПЗ»

2.1 Организационный аудит АО «КИПЗ»

Акционерное общество «Катав-Ивановский приборостроительный завод» или АО «КИПЗ» – это один из самых крупных производителей навигационных приборов для речных флотов нашей страны. Кораблей, а также Пограничной охраны.

В последних числах июня 1941 года на Ленинградском заводе штурманских приборов, подлежащему частичной эвакуации, был выбран человек, который должен ехать в Москву в Совет по эвакуации для выбора места на востоке страны для размещения эвакуируемой части завода. Этим человеком оказался Бобышев В.К., который был потом назначен начальником завода.

20 июля 1941 года состоялось официальное Решение Правительства о перемещении части Ленинградского ЗШП в Катав-Ивановск и создание на базе Весового завода Катав-Ивановского ЗШП.

Эшелоны с оборудованием и людьми прибыли на станцию Катав-Ивановск в начале сентября 1941 года, Бобышев прибыл примерно за месяц до этого.

Материалы и оборудование, привезенные из Ленинграда, доставлялись на завод в основном по узкоколейке БЖД в заводской тупик. Отсюда было ближе и проще размещать грузы по складам и цехам, используя заводскую железнодорожную тележку и гужевого транспорт.

Много лет завод оставался основным производителем магнитных компасов и других навигационных и электронных приборов для СССР и других стран. Даже когда наступали тяжелые времена, как для завода, так и для страны, коллективу удавалось сохранить производственный потенциал и качества, влияющие на высокоорганизационное производство.

В 2004 году был положен новый отсчет истории организации, были разработаны новые изделия и начат их выпуск. Однако пользовалась спросом и прежняя продукция еще советского времени, и в 2011 году было завершено и восстановлено ее производство.

На данный момент предприятие продолжает расширять выпуск, как новых изделий, так и восстановленной продукции. Благодаря обновлённой технологической базе, завод конкурирует на рынке металлообработки, гальванических покрытий и цветного литья.

Организационная структура завода представлена линейно-функциональной. Эта структура управления достаточно часто применяется в компаниях и считается наиболее распространенной.

Подчинение одностороннее, а именно своему линейному руководителю. Если говорить о штатной структуре, то в организации большая часть должностей, которая относится к категории работников, это обусловлено родом деятельности АО «КИПЗ». Работают на данном предприятии, как мужчины, так и женщины, не смотря на тяжелые условия труда.

Организационную структуру АО «КИПЗ» (см. ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

Миссия компании: «Высокотехнологичное, инновационное, эффективное, дружественное человеку производство морских навигационных приборов, доминирующих на отечественном рынке» [16].

Из понятия «миссия компании», нам известно, что она должна отвечать на основные вопросы, такие как:

- Чем занимается предприятие?
- Для кого оно это делает?
- Где это делается?
- Как это осуществляется?

Исходя из этого, можно сказать, что миссия АО «КИПЗ» достаточно неплохо сформулирована и отвечает на заданные вопросы.

Далее мы рассмотрим стратегию предприятия. Она звучит следующим образом: «Увеличить прибыль компании на 20% и обеспечить финансовую устойчивость до 2024 года». Стратегическая цель у компании смонтирована, имеется четкое представление того, что необходимо достичь, за счет чего это будет достигаться и к какому времени должен быть результат».

АО «КИПЗ» выделяет краткосрочные и долгосрочные цели, они отражены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Цели АО «КИПЗ»

Краткосрочные цели	Долгосрочные цели
1. Увеличение выпуска продукции, которая не будет относиться к навигационным приборам, и будет являться экономически выгодной для предприятия.	1. Занимать лидирующую позицию на отечественном рынке, основываясь на выпуске морских навигационных приборов.
2. Занять лидирующие позиции на рынке морских магнитных компасов.	2. Создание центра, который имеет социально-ориентированный производственно-научный уклон.
3. Улучшение качества и технического аспекта изделий.	-
4. Улучшение качества жизни сотрудников	-

Компания ставит перед собой достаточно весомые цели, которые будет достичь не так-то просто. Однако многолетний опыт работы, проверенная база поставщиков и клиентов, а также ориентация на свой персонал, все это дает неплохие шансы для достижения желаемого. Особое внимание хотелось бы уделить персоналу. Многие российские предприятия до сих пытаются «выжить» в процессе работы из сотрудников по максимуму, заплатив при этом по минимуму.

Улучшения жизни для таких сотрудников не предусматривается. АО «КИПЗ» поставил краткосрочную цель, касаемую персонала, а именно поднятия уровня жизни своих сотрудников. Делая аспект на данной позиции, компания становится на шаг конкурентоспособнее остальных. Персонал – это будущее любой компании.

Далее мы рассмотрим еще пару фактов о компании, они объединены в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Краткая обобщенная характеристика АО «КИПЗ»

1. Организационно-правовая форма	Акционерное общество
2. Почтовый адрес, контактный телефон	Юридический, почтовый, фактический адрес: Россия, 456110, Челябинская область г. Катав-Ивановск, ул. Караваяева, 45 ИНН 7410006513 КПП 745701001 Номер телефона приемной: (351-47) 242-00
3. Отрасль хозяйственной деятельности	Отрасль машиностроения
4. Основные виды деятельности	Производство навигационных, метеорологических, геодезических, геофизических и аналогичного типа приборов, аппаратуры и инструментов/
5. Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	Клиенты: Министерство обороны РФ, ООО «Транзас навигатор», АО «Архангельский траловый флот», АО «Судоходная компания» Волжское пароходство"и т.д. Поставщики: АО Владивостокское предприятие «Электрорадиоавтоматика», ООО «МК "Союз», ООО «Трансмарин», ООО «АДМ» и т.д. Конкуренты: ОАО «ТОЭЗ ГП», Тюменская область, Тюмень ОАО «ЭЛЕКТРОПРИБОР», Воронежская область ООО «ОЙО-ГЕО ИМПУЛЬС ИНТЕРНЭШНЛ», Республика Башкортостан ОАО «СПБ ЗАВОД ТЭМП», Санкт-Петербург, Санкт-Петербург ОАО «КОРПУС-СИСТЕМА», Саратовская область, Саратов ООО «НПК "ЛЕНРЭК», Санкт-Петербург/
6. Среднесписочная численность персонала, чел. на 2016 год	350

По таблице 2.1.2 мы видим, что компания АО «КИПЗ» занимает очень хорошую долю рынка. Также мы можем более подробно рассмотреть основных клиентов, конкурентов и поставщиков организации.

Для того чтобы иметь более подробное понимание экономической стороны компании мы рассмотрим и проанализируем основные критериальные показатели эффективности ее работы за последние 3 года в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 - Показатели эффективности работы организации

Показатель эффективности, размерность	2014 год	2015 год	2016 год
1	2	3	4
Экономическая эффективность конечных результатов:			
1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	544486	501960	538764
2. Себестоимость выпущенной продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	351428	326582	337977
3. Себестоимость реализованной продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	351428	326582	337977
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	100382	90667	60910
5. Качество продукции / услуги (уровень брака и рекламаций), %	4,4	4,6	4,8
6. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	59870	37652	29616
7. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	49616	45212	36153
8. Износ основных средств, %	65,32	66,76	69,89
9. Доля постоянных клиентов, %	87,54	85,52	86,26

По таблице 2.1.3 мы видим, что с 2014 года на 2015 год было спадание выручки, однако к 2016 ситуация изменилась в лучшую сторону. Себестоимость выпущенной продукция и реализованной совпадают, можно говорить о том, что

вся изготовленная продукция продается, но есть экономической проблема, заметное уменьшение чистой прибыли.

Для того, что бы разобраться в причине экономической проблемы компании необходимо провести анализ внутренней и внешней среды.

STEEP анализ

С помощью этого анализа осуществляется анализ микроокружения, который позволяет определить как угрозы, так и возможности предприятия, скрывающиеся во внешнем окружении. Благодаря ему рассматриваются социальные, правовые, технологические и другие факторы, воздействующие на компанию.

Социальные факторы:

1. Демография. Внутренняя миграция населения.

Чтобы решить эту проблему, необходимо давать возможность молодым специалистам устраиваться на работу с хорошей заработной платой, предоставлять возможности для карьерного роста.

2. Снижение уровня образования.

Снижение трудовой дисциплины и возникновение конфликтов, проблемы в освоении новых технологий. Необходимостью становится создание служб социально-психологической поддержки, а также выделение средств для вложений в подготовку кадров.

Политические и правовые факторы:

1. Обстановка в стране.

Если политическая обстановка в стране будет ухудшаться, то и на бизнесе отразится соответствующий настрой. Более того, выход на мировой рынок может быть не возможен.

Научно-технические факторы:

1. Современное оборудование

Модернизация производства помогает уменьшить время на изготовление продукции, а также повысить ее качество.

2. Реклама

Применение рекламных технологий ведет к увеличению потока клиентов.

Экономические:

1. Рост инфляции.

Данный фактор повышает цены на товар и увеличивает издержки компании. Покупательская способность снижается.

2. Рост налогов.

Также как и рост инфляции, оказывает влияние на изменение цен и приводит к увеличению издержек.

3. Динамика курсов валют.

Если российские производители закрепят свои позиции на рынке, это приведет к повышению спроса на российские товары, и к снижению на импортные.

Далее мы посмотрим STEEP анализ в табличном виде (см. Таблица 2.1).

Таблица 2.1.4 - STEEP - анализ дальнего окружения.

Фактор среды	Знак влияния	Влияние фактора	Оценка	Оценка с поправкой на вес	Критический синтез
1	2	3	4	5	6
Социальные факторы:					
Спад рождаемости	-	2	4,5	0,64	Нехватка рабочей силы
Ухудшение социально-экономической ситуации в стране	-	2	3,8	0,54	Психологическое состояние ухудшается, не ожидается рост уровня заработанных плат
Политические и правовые факторы:					
Ухудшение политической обстановки	-	1	1,6	0,11	Производственный спад, потеря рынка как результат
Научно-технические факторы:					

Необходимость в современных технологиях производства	-	3	4,5	0,96	Потеря части рынка, большие издержки
Рекламные технологии	+	2	2,9	0,41	Привлечение большого количества покупателей
Экономические факторы:					
Рост инфляции	-	1	1,6	0,11	Поиск новых источников для пополнения средств или нового рынка сбыта
Рост налогов	-	1	1,8	0,12	Переход на более удобную систему учета налогов
1	2	3	4	5	6
Динамика курсов валют.	+	2	1,4	0,2	Повышение продаж
Итого		14			

Данные из таблицы 2.1.4 помогли сформировать более понятную и общую таблицу 2.1.5.

Таблица 2.1.5 - STEEP - анализ дальнего окружения. Обобщение.

Политические факторы		Экономические факторы	
Ухудшение политической обстановки	0,11	Динамика курсов валют.	0,2
		Рост налогов	0,12
		Рост инфляции	0,11
Научно-технические факторы:		Социальные факторы:	
Необходимость в современных технологиях производства	0,96	Спад рождаемости	0,64
Рекламные технологии	0,41	Ухудшение социально-экономической ситуации в стране	0,54

Проанализировав данные из таблицы 2.1.5, мы видим, что социальные и научно-технические факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность завода.

Необходимо модернизировать оборудование, но требуются огромные вложения, скорее всего данный фактор еще не скоро будет подвержен изменениям.

Социальные факторы.

Спад рождаемости.

Демографы отмечают, что рождаемость с каждым годом в стране сокращается. 2016 год характеризуется резким сокращением рождаемости за последние 16 лет. Нужно сохранять персонал, вкладывать в него средства, так как рынок труда не будет переполнен свободными кадрами.

Ухудшение социально-экономической ситуации в стране.

Ухудшение социально – экономической ситуации в стране негативно сказывается на работе базовых сотрудников, так как ожидать повышение заработных плат им не приходится. Психологический настрой заметно увеличивается, потребительская корзина растёт, а оплата труда остается на прежнем уровне.

5 сил Портера

Основным инструментом для анализа окружения является модель под названием 5 сил Портера.

Данная модель используется для определения конкуренции в отрасли, которая влияет на прибыль. Назначение данной модели в том, что компания должна найти такую сферу деятельности, в которой она будет защищена от конкурентов.

С помощью модели 5 сил Портера определяются прибыльность бизнеса, так как они имеют влияние над ценами, которые диктуют фирмы, над расходами, которые они несут, а так же капиталовложения, необходимые для борьбы в отрасли.

1. Анализ угрозы со стороны продуктов-заместителей не существует. Однако есть угрозы со стороны товаров-аналогов. Появляются предприятия,

которые изготавливают идентичный товар. По шкале в 100%, данная угроза будет составлять 24%.

2. Анализируя внутриотраслевую конкуренцию, было отмечено, что рынок достаточно насыщен компаниями, схожими по виду выпускаемой продукции.

Например:

- ОАО «ТОЭЗ ГП», Тюменская область, Тюмень;
- ОАО «ЭЛЕКТРОПРИБОР», Воронежская область;
- ОАО «СПБ ЗАВОД ТЭМП», Санкт-Петербург, Санкт-Петербург;
- ООО «НПК "ЛЕНРЭК», Санкт-Петербург, Санкт-Петербург;
- ООО «ТД «ИМС», Москва и др.

Конкуренция очень большая, особенно если учитывать тот факт, что территориальное расположение компаний находится вблизи крупных городов. Технологии развития персонала, методы его удержания и эффективного использования чаще всего отличаются от технологий, используемых в маленьких городах.

На основании этой информации, угроза составляет 28%.

3. Рассмотрим уровень входа на рынок новых игроков. Государство ставит определенные ограничения, но они в малой степени влияют на количество новых компаний, угроза будет составлять около 22%.

4. Анализ угрозы ухода клиентов показал, что вероятность достаточно большая. Не смотря на долговременные отношения с постоянными заказчиками, они могут прекратить сотрудничество при более экономичном варианте-аналоге, предложенным другой компанией. Данную угрозу оцениваем в 18%.

5. Угрозы со стороны поставщиков. Предприятие на рынке более 40 лет, за все это время у нее накоплен не только большой опыт при выборе и сотрудничестве с поставщиками, но также имеется проверенная база поставщиков, с которыми работает АО «КИПЗ». На основании этой информации уровень угрозы составляет 8%.

Мы определили влияние основных факторов на компанию, следующим шагом будет выявление параметров работ для дальнейшей деятельности предприятия. В таблице 2.1.6 мы параметры угроз, их значения и описание, а также будут предложены рекомендации для уменьшения уровня риска.

Таблица 2.1.6 – Результаты 5 сил Портера и рекомендации

Параметр угроз	Значение	Описание	Направления работ
Товары-аналоги	Средний 21 %	Предприятие начинает изготавливать товар, у которого есть аналоги	Найти новые рынки сбыта, где уровень аналогов минимален
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий 35 %	Рынок предприятия достаточно конкурентный. Есть возможность сравнения продукции и цен на нее.	Сосредоточение усилий на качестве товара
Вход новых игроков	Средний 18 %	Средний риск	На рынке будут часто появляться новые компании, аналогичные по производству продукции. Необходимо мониторить цены на товар
Потеря текущих клиентов	Средний 18 %	Средний риск	Покупатели предпочитают наиболее выгодные предложения, где цена оправдывает качество. Предприятию нужно уменьшать уровень брака, не срывать сроки поставок и предоставлять скидки для постоянного потребителя.
Нестабильность поставщиков	Низкий 8 %	Низкий риск	Отношения с поставщиками в компании стабильны

На графическом рисунке 2.1.1 мы отобразим влияние 5 сил Портера на АО «КИПЗ».

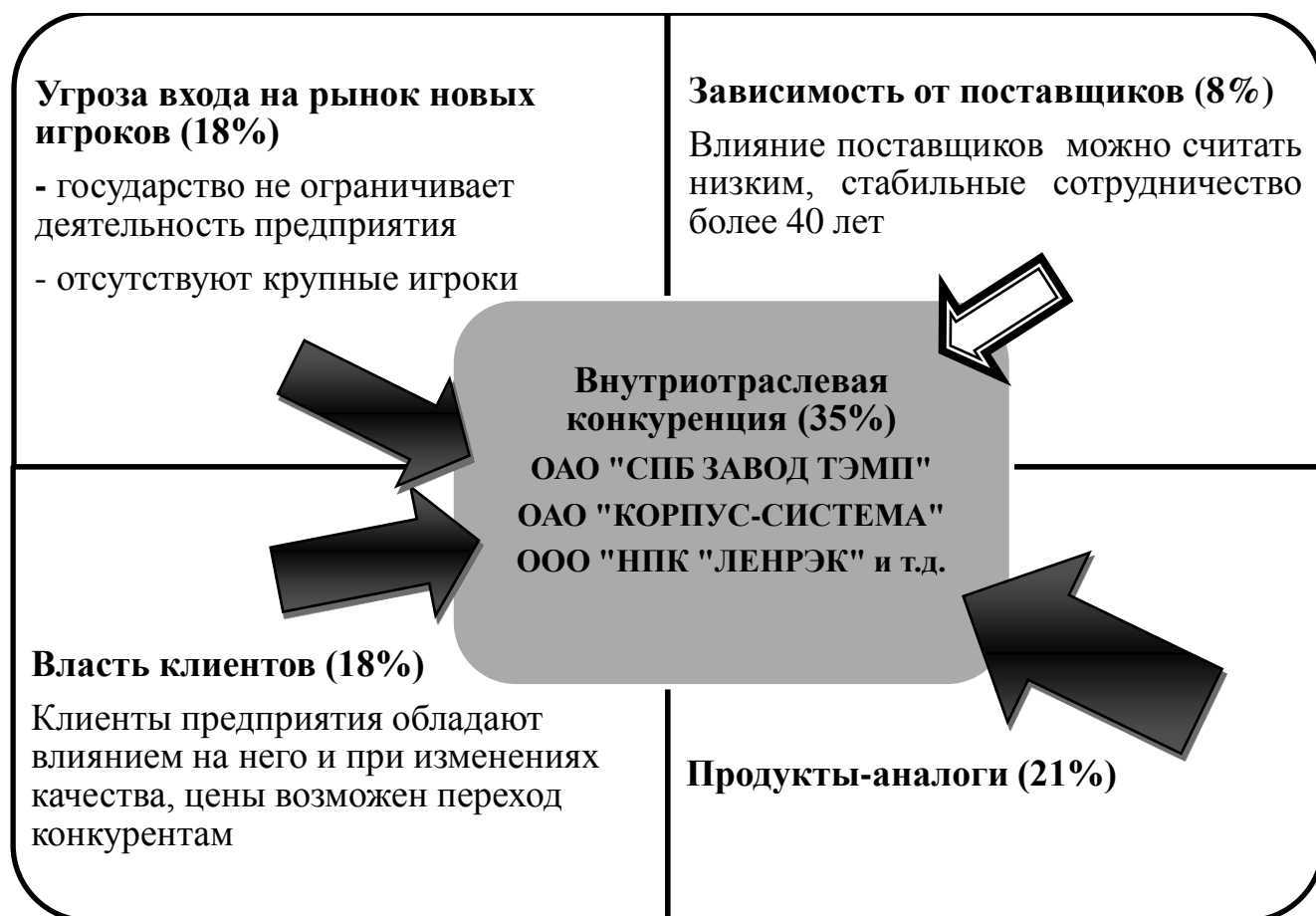


Рисунок 2.1.1 – Анализ 5 сил Портера для АО «КИПЗ»

После того, как мы наглядно продемонстрировали степени влияния сил: клиентов (заказчиков), продуктов-аналогов и низкой зависимости от поставщиков, но высокого уровня внутриотраслевой конкуренции, необходимо провести анализы актуальности продукции на предприятии и занимаемое ими положение на рынке, для оценки на их конкурентоспособности.

Далее мы проанализируем производимые товары, данный анализ позволит нам определить их долю на рынке и дальнейшие перспективы развития. Анализом является матрица БКГ. Чтобы анализировать стратегию и планирование в маркетинге также используется матрица БКГ.

Первоначально, мы рассмотрим долю рынка конкурентов АО «КИПЗ», данные предоставлены в таблице 2.1.6.

Таблица 2.1.6 - Доля рынка конкурентов АО «КИПЗ»

Группы товаров	Доля рынка конкурентов АО «КИПЗ»			
	АО «КИПЗ»	ОАО "ЭЛЕКТРО- ПРИБОР"	ОАО "СПБ ЗАВОД ТЭМП"	ОАО "КОРПУС- СИСТЕМА"
Компасы магнитные	29%	24%	25%	21%
Штурманские приборы и оборудование	29%	24%	26%	22%
Аппараты проблесковые	26%	22%	27%	25%
Полупроводниковые усилители и блоки	27%	21%	30%	22%

По таблице 2.1.6 можно говорить о том, что пока еще АО «КИПЗ» занимает достаточно неплохую долю рынка, не смотря на экономические проблемы компании. Если в производстве одних товаров, организация уступает одному из своих конкурентов, то в производстве другого товара, непременно выигрывает на несколько %.

Основным конкурентом является ОАО «СПБ ЗАВОД ТЭМП», доля рынка с АО «КИПЗ» практически одинаковая. АО «КИПЗ» уступает в выпуске полупроводниковых усилителей и блоков, аппаратов проблесковых. Но выигрывает по позициям штурманского оборудования и магнитных компасов и оборудования..

Для сравнения объема продаж АО «КИПЗ» мы предоставим данные конкурента ОАО «СПБЗАВОД ТЭМП», анализ приведен в таблице 2.1.7.

Таблица 2.1.7 - Сравнительная характеристика объема продаж АО «КИПЗ» с конкурентом ОАО "СПБ ЗАВОД ТЭМП".

Группы товаров	Объем продаж, тыс. руб.		Объем продаж у конкурента	Темп роста рынка	Относительная доля рынка
	предыдущий период	текущий период			
Компасы магнитные	108662,42	107600,11	100030,67	0,99022	1,075670092
Штурманские приборы и оборудование	108662,45	107611,58	99050,98	0,99033	1,086426202
Аппараты проблесковые	74939,61	74000,12	79915,84	0,98746	0,925974055
Полупроводниковые усилители и блоки	82433,56	81600,37	89648,17	0,98989	0,910229092
Итого	374698,03	370811,95	368645,67	0,98963	1,005876337

Анализируя данные из таблицы 2.1.7, мы видим, что объем продаж АО «КИПЗ» находится практически на одном уровне с объемом продаж конкурента, однако темпов роста у компании нет, сколько продукции заказывается, столько и производится. Наглядно продемонстрированы имеющиеся данные, на матрице БКГ на рисунок 2.1.2.

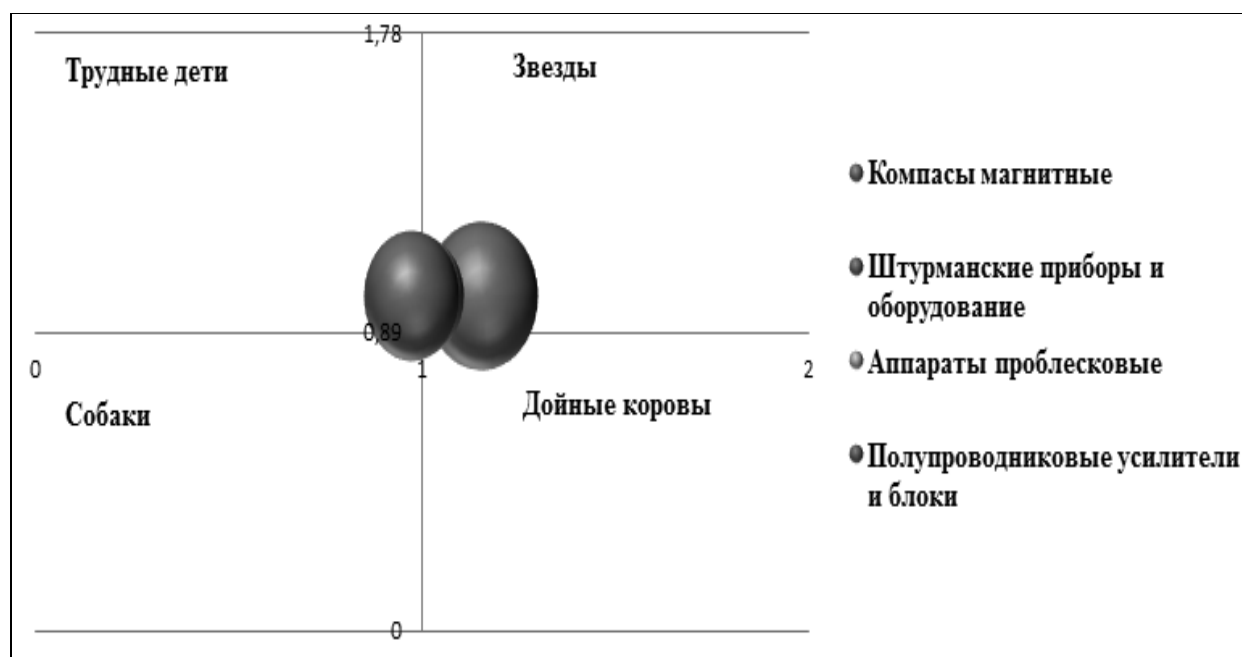


Рисунок 2.1.2 - Матрица БКГ

По рисунку 2.1.2 мы проанализируем получившуюся матрицу. Товары, согласно своему положению на координатах матрицы, делятся на категории следующим образом:

- «Собаки» — нижняя левая четверть;
- «Трудные дети» — верхняя левая четверть;
- «Дойные коровы» — нижняя правая четверть;
- «Звезды» — верхняя правая четверть.

Компасы магнитные и штурманские приборы и оборудование находятся в области «Дойных коров» и «Звезд», объясняется это тем, что данный товар занимает весомую долю рынка. Также от этих товаров и самая большая отдача.

Аппараты проблесковые и полупроводниковые усилители и блоки находятся на стыке осей, эти продукты совсем недавно были разработаны и выпущены на рынок, поэтому их положение колеблется в сторону «Собак» и «Трудных детей».

На этом анализе внешней среды закончен, и мы переходим к внутренней среде.

После того, как мы рассмотрели внешнюю среду, можно перейти к анализу внутренней среды.

Первый анализ будет – Модель McKinsey 7S. McKinsey 7S – это особый инструмент, с помощью которого изучается внутреннее состояние компании, а также принципы ее работы. Данная модель содержит в себе 7 главных элементов микросреды предприятия, на основе которых формулируются выводы о том, насколько правильно были выстроены и налажены процессы внутри организации и эффективно ли используются ее ресурсы.

Анализ McKinsey 7S АО «КИПЗ»:

1. Ценности

Ценности в данной компании это:

- 1) ориентация на клиента;

- 2) ориентация на будущее;
- 3) исполнительность.

Компания АО «КИПЗ» оценивает труд своих сотрудников, возможно, меньше, чем хотелось бы. Предпочитает не вкладываться в персонал. Она не видит в этом необходимости.

2. Стратегия

Стратегическая цель компании: «Увеличить прибыль компании на 20% и обеспечить финансовую устойчивость до 2019 года».

Стратегия компании является достаточно сильным элементом. Она смартирована и сотрудникам понятно к чему они должны стремиться. Стратегическая цель была сформулирована еще в начале года и пока особых изменений нет.

3. Структура

В организационную структуру управления АО «КИПЗ» входят следующие категории сотрудников:

- Руководители;
- Специалисты;
- Рабочие.

4. Системы

АО «КИПЗ» не задерживает заработную плату, предоставляет медицинское страхование, социальные гарантии и пенсионное обеспечение, условия труда соответствуют нормам.

5. Сотрудники

АО «КИПЗ» - это промышленное предприятие, поэтому преобладает мужской состав. Возрастная категория достаточно разнообразна, работает и молодой специалист, только что закончивший обучение, так и сотрудники, которые уже несколько десятков лет посвятили данной организации.

На АО «КИПЗ» работают следующие категории сотрудников:

1. Руководители – генеральный директор, исполнительный директор, технический директор, начальник производства, начальники цехов, директор управления персоналом;

2. Специалисты – работники отделов (управления персонала, снабжения, маркетинга, отдела технического контроля и т.д.);

3. Рабочие – работники цехов.

Численность персонала АО «КИПЗ» - 350 человек.

6. Стил

На предприятии демократический стил управления. Полномочия, ответственность и инициативы распределяется между руководством и подчиненными. При таком стиле управления, руководитель интересуется мнением подчиненных и обычно принимает общепринятое решение. Руководитель пытается создать благоприятный климат для работы коллектива.

7. Навыки

АО «КИПЗ» ценит сотрудников, которые имеют стаж работы более 10 лет. Их опыт и профессионализм.

Ответственность – это самый важный фактор для руководителей. Руководитель принимает важные решения, которые влияют на работу предприятия в целом.

Обучаемость. Каждая компания претерпевает изменения. Нередко сотрудникам, бригадирам и специалистам приходится обучаться чему-то новому. Персонал должен быть обучаем, чем быстрее пройдет процесс обучения, тем быстрее компания сможет полноценно функционировать на рынке.

Цель на результат. Сотрудники предприятия должны не только знать цель, но и стремиться ее достичь. Речь идет не только о мелких целях, которые выстраиваются для отделов, но и о главных целях или цели компании.

Графически анализ McKinsey 7S АО «КИПЗ» представлен ниже (см. ПРИЛОЖЕНИЕ В).

Теперь перейдем к оценке состояния внутренней среды предприятия через SNW-анализ. Он позволит оценить состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция состоит из трех оценок:

- Сильная (Strength);
- Нейтральная (Neutral);
- Слабая (Weakness).

Различают 5 аспектов анализа:

- Культура и корпорация;
- Операции;
- Маркетинг;
- Финансы;
- Человеческие ресурсы.

Корпоративная культура – это своеобразный, нетрадиционный фактор, играющий существенную роль в компании. Сотрудникам было бы очень сложно наладить взаимоотношения и добиваться эффективного выполнения задач без благоприятного климата. Если говорить об успехе компании, то он во много зависит от того, слаженно ли будут работать сотрудники.

Особая роль также отводится анализу управленческих решений.

Если рассматривать маркетинг, то он также состоит из ряда компонентов: реклама, конкурентоспособность, доля рынка и др.

Для того что бы определить положение компании относительно конкурентов, а также выявить ее сильные и слабые стороны необходимо анализировать финансовое состояние компании.

Ниже мы рассмотрим SNW - анализ АО «КИПЗ» в соотношении с SNW анализом ОАО «СПБ ЗАВОД ТЭМП» внутренней среды. В таблице 2.1.8 будут отражены такие показатели как, конкурентные позиции фирмы и оценка конкурентных позиций фирмы в баллах.

Таблица 2.1.8 - SNW «КИПЗ» с SNW ОАО «СПБ ЗАВОД ТЭМП»

Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Обучение персонала							*	*			
Условия труда							*	*			
Система мотивации							*	*			
Текучесть кадров							*	*			
Квалификация персонала							*	*			
Оценка качества работы персонала							*	*			
Социальный пакет							*	*			
Организация планирования							*	*			
Уровень технической оснащенности							*	*			
Информационное обеспечение							*	*			
Организация маркетинга на предприятии							*	*			
Производственные площади							*	*			
Организационная структура предприятия							*	*			
Состояние охраны труда							*	*			
Мероприятия по продвижению и рекламе							*	*			*
Объемы продаж							*	*			*
Ассортимент продукции							*	*			*
Численность персонала							*	*			*
Заработанная плата							*	*			*
Имидж (деловая репутация) предприятия							*	*			*
Психологический климат в коллективе							*	*			*
Ценовая политика							*	*			*
Территориальное расположение							*	*			*
Товарная политика							*	*			*
Технология продаж							*	*			*
Эффективность коммуникаций							*	*			*
Стратегия бизнеса							*	*			*
Ориентация на потребителя							*	*			*
Стратегия развития организации							*	*			*
Кадровая политика							*	*			*
Репутация как работодателя							*	*			*

* — * - фактическое состояние АО «КИПЗ и * - - - * - фактическое состояние ОАО «СПБ ЗАВОД ТЭМП».

По таблице 2.1.8 мы видим, что разница между АО «КИПЗ» и ОАО «СПБ ЗАВОД ТЭМП» несущественная. Основные различия состоят в сфере управления человеческими ресурсами, а именно текучесть на АО «КИПЗ» больше, чем у конкурентов, кадровая политика также уступает, но ненамного. Мероприятия по рекламе осуществляются, но на это особого упора не делается, предприятие имеет стабильные отношения со своими клиентами. Уровень технической оснащенности также на уровень ниже, чем у ОАО «СПБ ЗАВОД ТЭМП», но не смотря на это АО «КИПЗ» по-прежнему занимает хорошую долю рынка, хотя модернизация оборудования смогла бы повысить эффективность производства.

SWOT - анализ.

SWOT - анализ позволяет составить структурное описание определенной ситуации, а уже на основании ее описания делаются выводы. Анализ представляет собой методологическое средство, которое помогает компаниям и сотрудникам повысить конкурентоспособность, оптимизировать производительность труда и минимизировать возможные риски. Благодаря SWOT анализу принимаются решения более качественно, независимо от того, крупные решения или мелкие. Данный анализ позволяет вовремя получать систематизированную информацию слабых и сильных сторонах предприятия, об его угрозах и возможностях.

SWOT-анализ, будет иметь форму таблицы 2.1.9, в ней мы отразим всю информация по внутренней и внешней среде АО «КИПЗ».

Таблица 2.1.9—SWOT-анализ персонала АО «КИПЗ»

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Благодаря присоединению Крыма – новый рынок потребления 2. Увеличение доли рынка, за счет выхода на страны ближнего зарубежья. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономический кризис 2. Повышение у конкурентов преимуществ за счет модернизации оборудования 3. Ухудшение уровня жизни

Сильные стороны «S» - (Strengths)	II Сила+возможности	I Сила+угрозы
1.Стабильные отношения с поставщиками 2.Большая производственная площадь 3.Долгосрочные отношения с клиентами.	1.Возможность получение наибольшей прибыли. 2.Увеличение доли рынка, увеличение прибыли. 3.Использование больших площадей для развития производства.	1.Даже если товары у конкурентов, за счет модернизации будут с меньшими сроками и затратами, есть вероятность, что клиенты еще некоторое время будут покупать продукцию у АО «КИПЗ», так как имеют достаточно долгосрочные отношения с ним. 2.В условиях экономического кризиса, поставщики могут предоставить отсрочку по оплате товаров, за счет стабильных отношений с предприятием.
Слабые стороны «W» - (Weaknesses)	III Слабость+возможности	IV Слабость+угрозы
1.Низкий уровень лояльности персонала 2.Дисциплинарные нарушения 3. Брак на предприятии	1.Наличие свободного капитала позволит повысить компетентность сотрудников. 2.Увеличение рабочих мест за счет увеличения выпуска продукции	1. Ввести мероприятия по повышению уровня лояльности 2.Предоставить сотрудникам дополнительные льготы 3.Снизить экономические потери предприятия (снижение уровня брака), за счет удержания экономически-эффективного персонала.

По таблице 2.1.9 можно сказать, что слабая сторона внутренней среды – это персонал. Низкий уровень лояльности, который влияет в свою очередь, на уровень текучести, уровень брака и уровень нарушений в компании. Сильные стороны внешней стороны, это присоединение Крыма, значит, компания может

приобрести новых покупателей, а также существует возможность увеличения выручки за счет выхода на страны ближнего зарубежья.

Выводы по параграфу 2.1.

Мы ознакомились с историей возникновения завода. АО «КИПЗ» долгое время находится на рынке, за все это время была наработана база поставщиков и клиентов, но рынок изменчив, и компаниям приходится постоянно под него подстраиваться.

Для того что бы вовремя реагировать на изменения, необходимо отслеживать внутреннюю и внешнюю среду компании.

В этом пункте были проведены анализы внешней и внутренней среды. Мы получили более четкое представление о состоянии предприятия, о его сильных и слабых сторонах. Была рассмотрена динамика финансово-хозяйственной деятельности завода за последние 3 года и выявлена экономическая проблема.

2.2 Кадровый аудит персонала АО «КИПЗ»

Кадровый аудит представляет собой анализ и оценку кадрового и структурного состава компании, целей и стратегии развития.

Штат сотрудников АО «КИПЗ» около 350 человек.

На данный период времени на заводе работает 350 человек, 70% которых - это категория сотрудников, именуемая рабочими.

На заводе несколько цехов, в которых заняты определенные группы рабочих и руководителей. За каждым цехом закреплен руководитель и его заместитель, которые занимаются организацией труда сотрудников и контролем выполняемой работы. Самый большой цех, это цех фрезеровщиков. Так как именно они занимаются изготавливаем деталями. График работы у сотрудников посменный.

При найме персонала компания делает основной упор на возраст от 19 до 35 лет. Именно этот факт может благоприятно сказаться при изменениях системы мотивации сотрудников, учитывая, что молодой персонал более гибкий и восприимчивый к изменениям.

Первоначально мы рассмотрим динамику показателей качества, результативности и сложности труда в таблице 2.2.1

Таблица 2.2.1 - Показатели качества, результативности и сложности труда

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
1.Производительность труда, тыс. руб./чел.	1441,39	1362,01	1268,1
2. Фонд заработной платы, тыс. руб.	4260	5282	5282
3.Средняя заработная плата на 1 работника, тыс. руб./чел	16	18	18
5. Уровень трудовой дисциплины, нарушений/чел	8	10	12
6. Равномерность загрузки персонала, доли	0,8	0,9	0,9

По данной таблице видно, что наблюдаются дисциплинарные нарушения, что является «первым звоночком» для компании. Нарушения происходят там, где есть неудовлетворенность своей работой. Зарплата средняя по району. Нагрузка на персонал увеличивается.

Для начала мы должны определиться с количественным и качественным составом сотрудников в АО «КИПЗ». Рассмотрим уровень текучести за последние 3 года на рисунке 2.2.1.

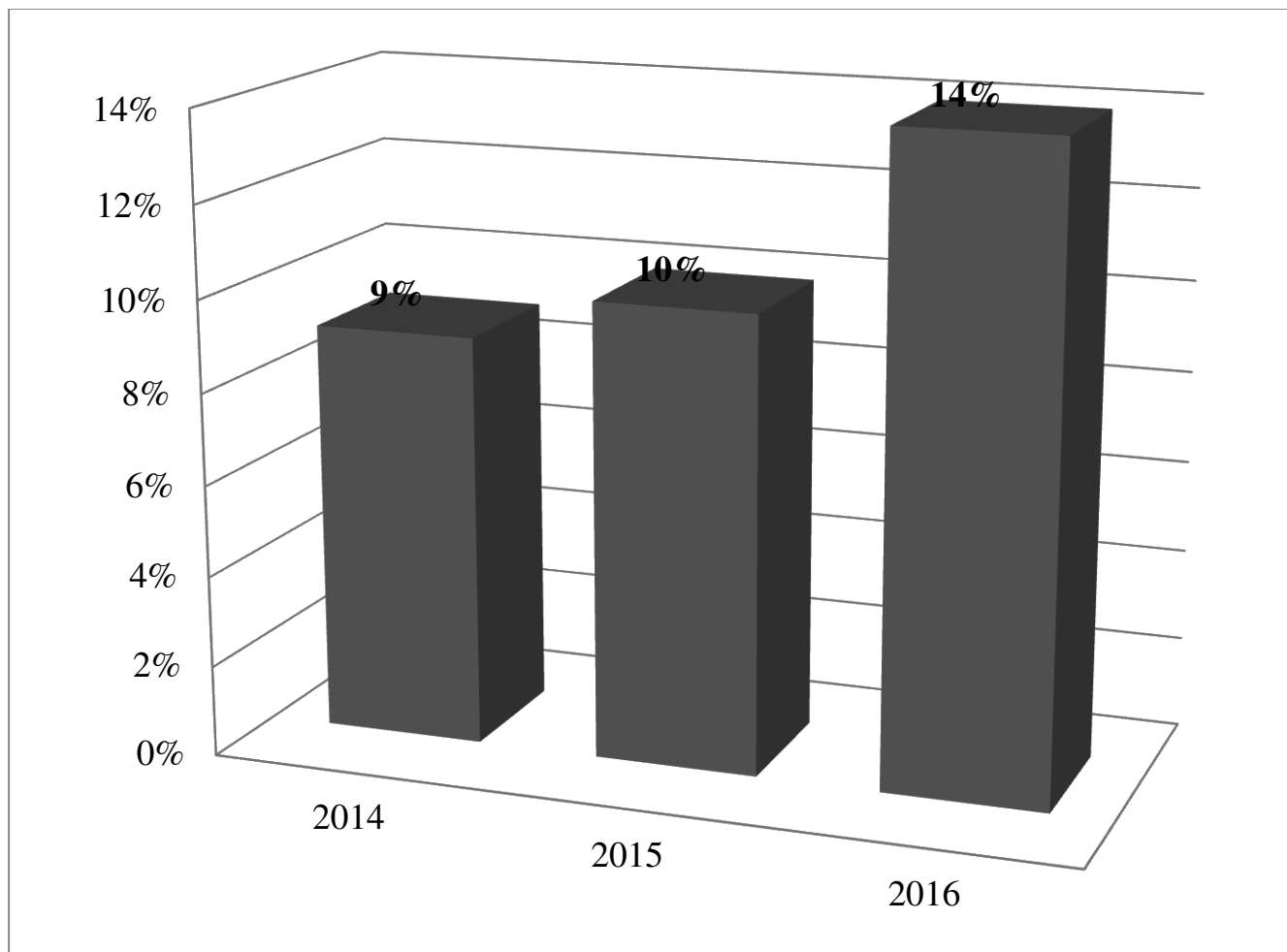


Рисунок 2.2.1- Динамика текучести кадров на АО «КИПЗ» за последние 3 года

По данному рисунку видно, что динамика текучести растет с каждым годом. С 2014 года по 2015 год, она незначительная, увеличение пришлось на 2016 год. На экономических показателях данный фактор отразится в потерях, которые могли бы быть прибылью.

Далее мы рассмотрим кадровый состав рабочего персонала по гендерному признаку на рисунке 2.2.2

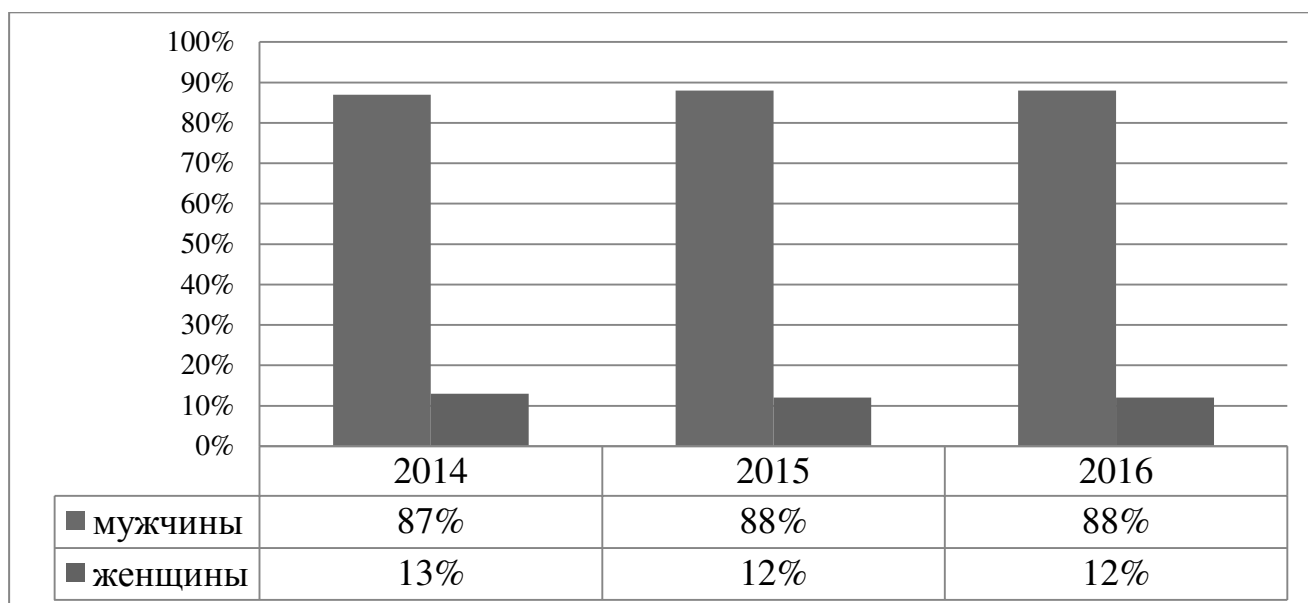


Рисунок 2.2.3- Характеристика рабочего персонала АО «КИПЗ» по гендерному признаку

Рисунок 2.2.3 отражает гендерный состав рабочего персонала в динамике за последние 3 года. Динамика изменений незначительная. Преобладание мужского пола обуславливается родом деятельности организации. Достаточно тяжелый и трудоемкий труд. Количество женщин снизилось всего на 1% к 2016 году.

На рисунке 2.2.4 представлено соотношение кадрового состава организации по уровню образования.

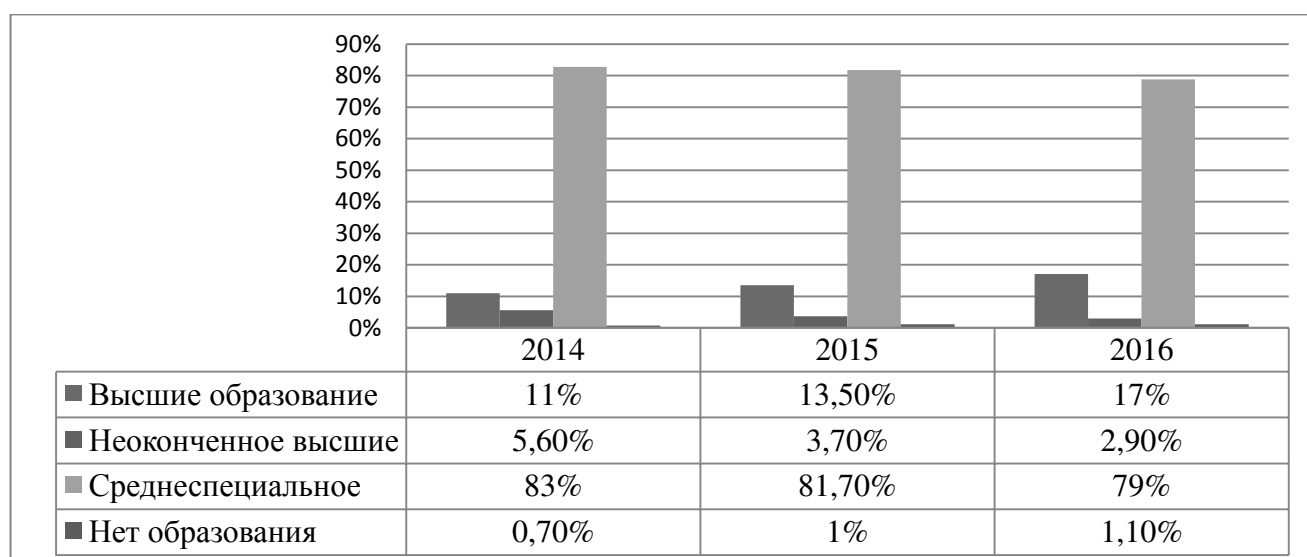


Рисунок 2.2.4 - Соотношение кадрового состава организации по уровню образования среди рабочего персонала

По рисунку 2.2.4 можно сделать выводы, что преобладает среднеспециальное образование. Это характеризуется несколькими причинами, одна из которых специфика работы. Ко второй причине можно отнести территориальное расположение, в радиусе 300 км практически нет высших учебных заведений, да и для категории рабочих, высшее образование не требуется. Не смотря на это количество сотрудников с высшим образованием увеличивается, это может быть связано с тем, что кто-то уже окончил заочно высшее образование, по диаграмме видно, что уровень обучающихся, снижается. Сотрудников без образования доля очень маленькая, на эффективности компании это никак не отражается.

На рисунке 2.2.5 мы рассмотрим стаж работы персонала на АО «КИПЗ»

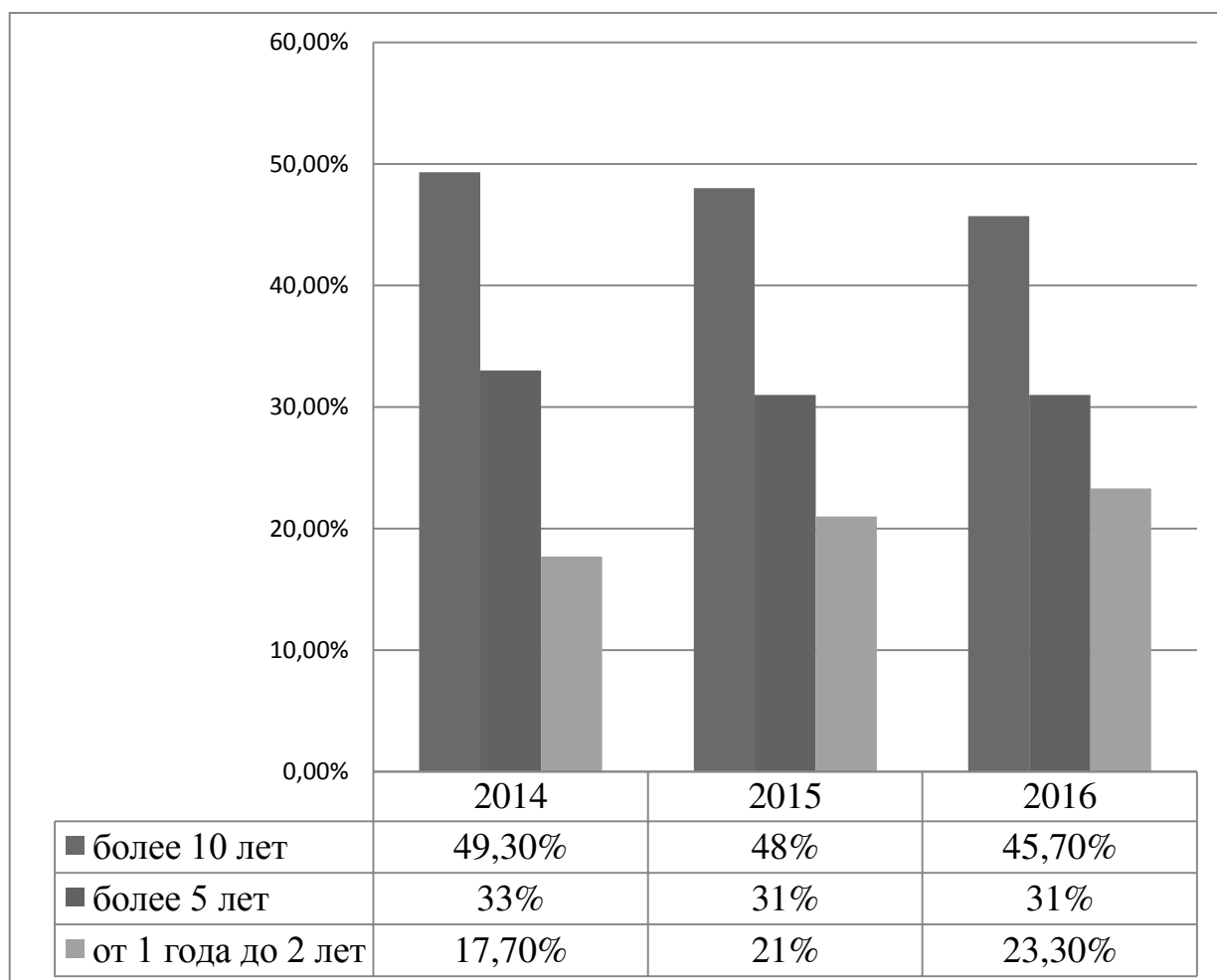


Рисунок 2.2.5 – Стаж работы рабочего персонала на АО «КИПЗ»

Рисунок 2.2.5 показывает, что стаж работы у большинства сотрудников более 10 лет, обуславливается все также территориальным расположением. Однако и по данному критерию присутствует снижение. Растет % работающих от года до двух лет, это может быть связано с текучестью персонала.

На рисунке 2.2.6 мы отразим категорию сотрудников, в которой отмечены наибольшие увольнения.

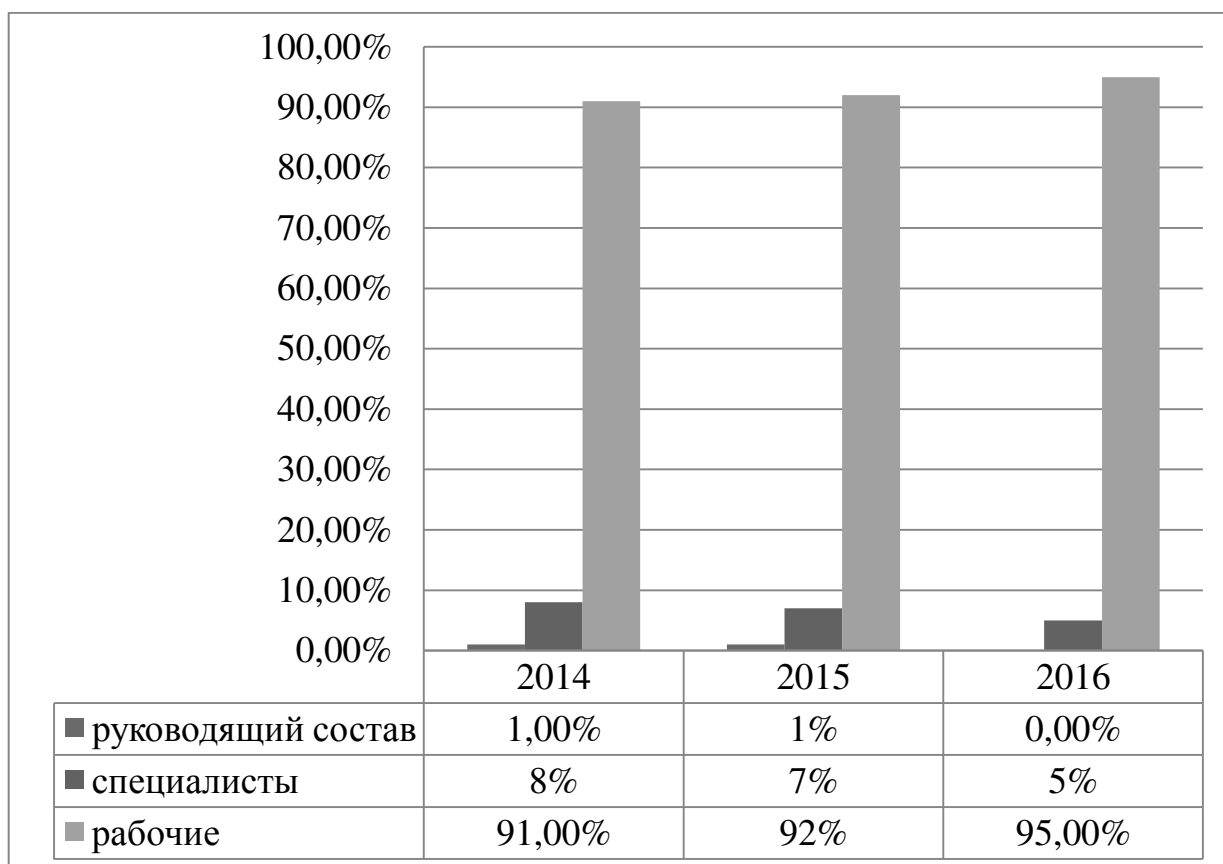


Рисунок 2.2.6 – Динамика текучести персонала по категориям

Анализируя графический рисунок, мы приходим к выводу, что наибольшая текучесть среди рабочего персонала, можно сказать, что текучесть сотрудников только и основана на данной категории.

При анализе текучести рабочего персонала, было выделено подразделение (цех) фрезеровщиков, именно там и наблюдается наибольшая тенденция увольнений. Ниже на рисунке 2.2.7 мы представим анализ текучести фрезеровщиков.

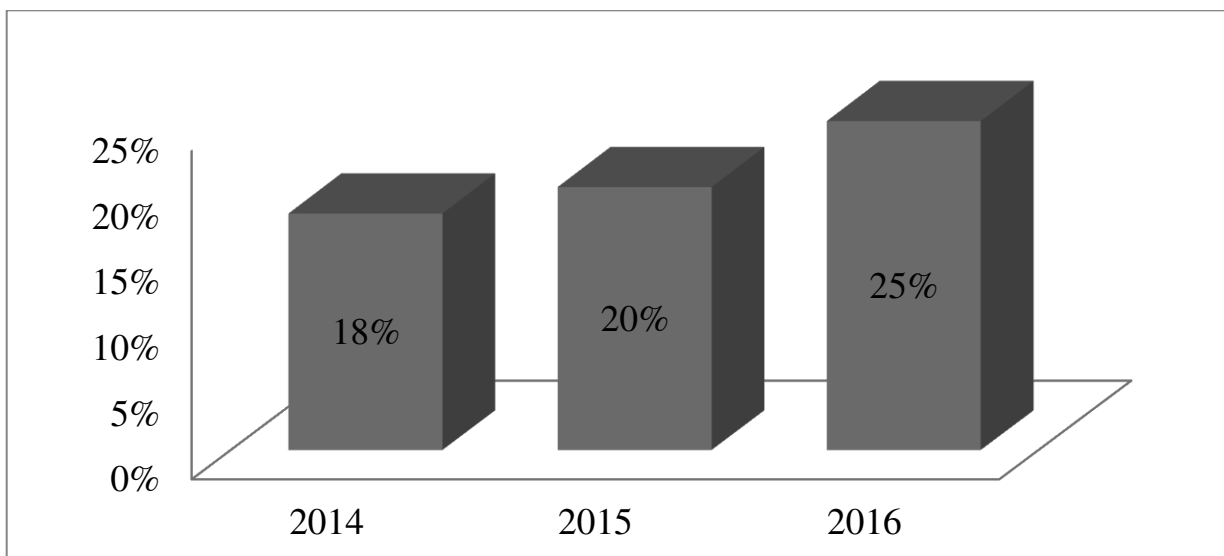


Рисунок 2.2.7 – Динамика текучести промышленного персонала (фрезеровщиков)

Текучесть персонала промышленного предприятия растет, также как и по компании в целом, скачок роста пришелся на 2016 год.

При увольнении сотрудников, специалисты отдела УП просят их заполнить анкету на выявление причин увольнения. На основании предоставленных данных на были выделены причины, на основании которых персонал уходит из компании.

Причины увольнений изображены графически на рисунке 2.2.8.

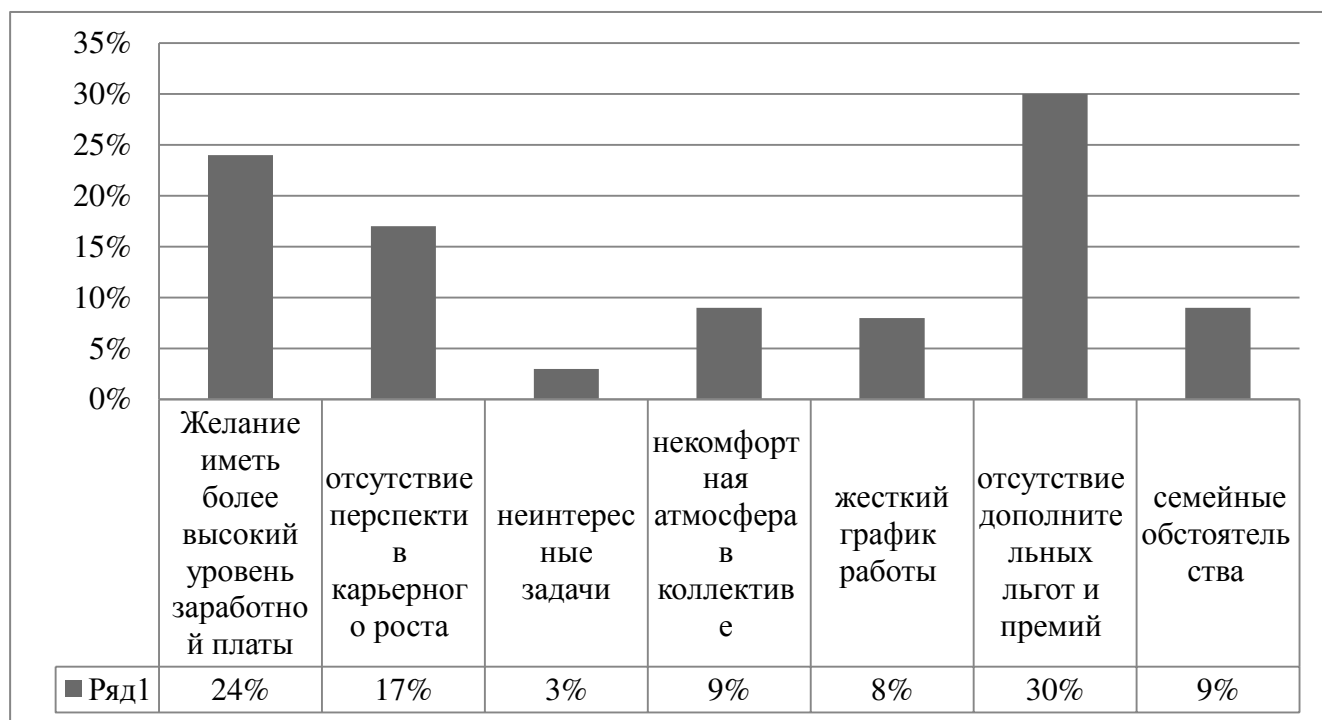


Рисунок 2.2.8 – Причины увольнений сотрудников АО «КИПЗ»

По диаграмме мы видим основные и второстепенные причины увольнений. Иметь более высокий уровень заработной платы, уступает отсутствию льгот и премий.

Далее были проведены анализы уровня лояльности и удовлетворенности с помощью анкетирования.

Для определения оценки лояльности была использована методика К.В.Харского, которая называется: «Лист наблюдения проявления лояльности», вариант анкетирования представлен в ПРИЛОЖЕНИИ Г.

На основании анализа полученной информации, были рассчитаны средние значения по каждому пункту анкеты, таблица с результатами 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Лист наблюдения проявления лояльности со средним значением

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

12	Работник демонстрирует, что ему не безразлична судьба организации, делает предложения по улучшению работы, пресекает нарушения со стороны других работников	2
13	Работник искренне говорит, что это лучшая компания, где ему довелось работать.	2
14	Работник искренне говорит о том, что удовлетворен своим решением работать в этой компании.	2
	Итого среднее значение	2

Как мы видим, уровень лояльности в компании достаточно низкий. Базовый персонал является компонентом компании, с которым нужно работать.

В дальнейшем, этот опросник можно применять для измерения изменений уровня лояльности.

Необходимо установить причины низкой лояльности персонала. Для этого было проведено анкетирование. Каждому сотруднику цеха была роздана анкета, которую он заполнил. Анкета в ПРИЛОЖЕНИИ Д.

Проанализировав полученные данные, они были структурированы, для более наглядного вида в нескольких таблицах, часть вторая в таблице 2.2.3.

Что касается стажа работы персонала, он будет приведен не со слов сотрудников, а из документации компании и указан чуть ниже.

Таблица 2.2.3 – Анкета удовлетворенности с полученными данными (часть вторая)

Анкета удовлетворенности сотрудников (часть 2)				
Удовлетворяют ли вас такие факторы вашей работы, как: (Инструкция: поставьте галочку в соответствующем столбце).				
		Да	Нет	Почему?
		(кол-во сотрудников)		
	Хотели бы повысить свою квалификацию?	20	101	-
	Имеете ли вы возможность для повышения квалификации?	31	90	-
	Понятна ли вам стратегия предприятия?	90	31	-
	Есть ли у вас понимание того, как вы должны работать для достижения целей предприятия?	89	32	-

Есть ли у вас понимание того, что от вас ожидается при выполнении работы?	87	34	-
Знаете ли вы из чего состоит ваша зарплата?	17	104	-
Может ли предприятие способствовать достижению ваших планов?	30	91	-
Устраивают ли вас существующие условия труда на предприятии (чистота, шум, температура, освещенность др.)?	100	21	-
Состояние раздевалок, столовой вас устраивает?	81	40	-
Дает ли предприятие вам уверенность и стабильность?	60	61	-

По таблице 2.2.3 можно сказать, что сотрудникам не понятно, из чего состоит их оплата труда, так же половины опрошенных не устраивает то, что предприятие не дает им уверенности и стабильности, а также не способствует достижению планов. С другой стороны большинству сотрудников не интересно повышение квалификации, их устраивает состояние раздевалок и столовой. Часть третья размещена в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 – Анкета удовлетворенности с полученными данными (часть третья)

Анкета удовлетворенности сотрудников (часть 3)	
	Какие из следующих аспектов ситуации в компании вызывают у вас озабоченность? (Инструкция: укажите галочкой ваш стаж работы).
Уровень оплаты труда	80
Информирование коллектива	80
Состояние трудовой дисциплины	30
Условия труда	31
Взаимоотношения в коллективе	18
Организация питания	80
Система поощрения лучших сотрудников	60
Качество производимой продукции	20
Взаимоотношение с руководством	81
График работы	19

Основываясь на данных таблице 2.2.4 основные беспокойства и озабоченность сотрудников связаны с:

1. Уровнем оплаты труда
2. Информированием коллектива
3. Организацией питания
4. Взаимоотношений с руководителем

Что касается уровня оплаты труда, то на предприятии заработная плата средняя по району. Можно рассмотреть много компаний, и мало в каких, уровень оплаты будет устраивать своих подчиненных. Следственно наше внимание должны занимать остальные выделенные аспекты. Перейдем к части 4 в таблице 2.2.5.

Таблица 2.2.5 – Анкета удовлетворенности с полученными данными (часть четвертая)

Анкета удовлетворенности сотрудников (часть 4)		
	Какие формы морального стимулирования вы считаете лучшими для вас?	
	Похвала от руководителя	91
	Звание "Лучший работник"	90
	Вынесение на доску почета	90
	Ощущение принадлежности, а также нужности для предприятия, признание со стороны коллег и руководителя.	70
	Ощущение того, что вы полезны для компании, информирование о планах, перспективах и делах предприятия	70

В таблице 2.2.5 была рассмотрена форма морального стимулирования. Все приведенные формы были отмечены большей частью сотрудников, это говорит о том, что данный вид стимулирования имеет значение для персонала. Осталась одна часть для анализа в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 – Анкета удовлетворенности с полученными данными (часть пятая)

Анкета удовлетворенности сотрудников (часть 5)		
	Какие из аспектов работы являются для вас самыми важными?	
	Высокий уровень зарплаты	98
	Благоприятные условия труда	60
	Хороший, дружный коллектив	84

Отношения руководителя и подчиненного уважительные	80
Доверие со стороны руководства	90

Последняя часть анкеты, является наиболее важной, так как дает понимание того, что особенно важно для подчинённых. Результаты представлены на рисунке 2.2.9.

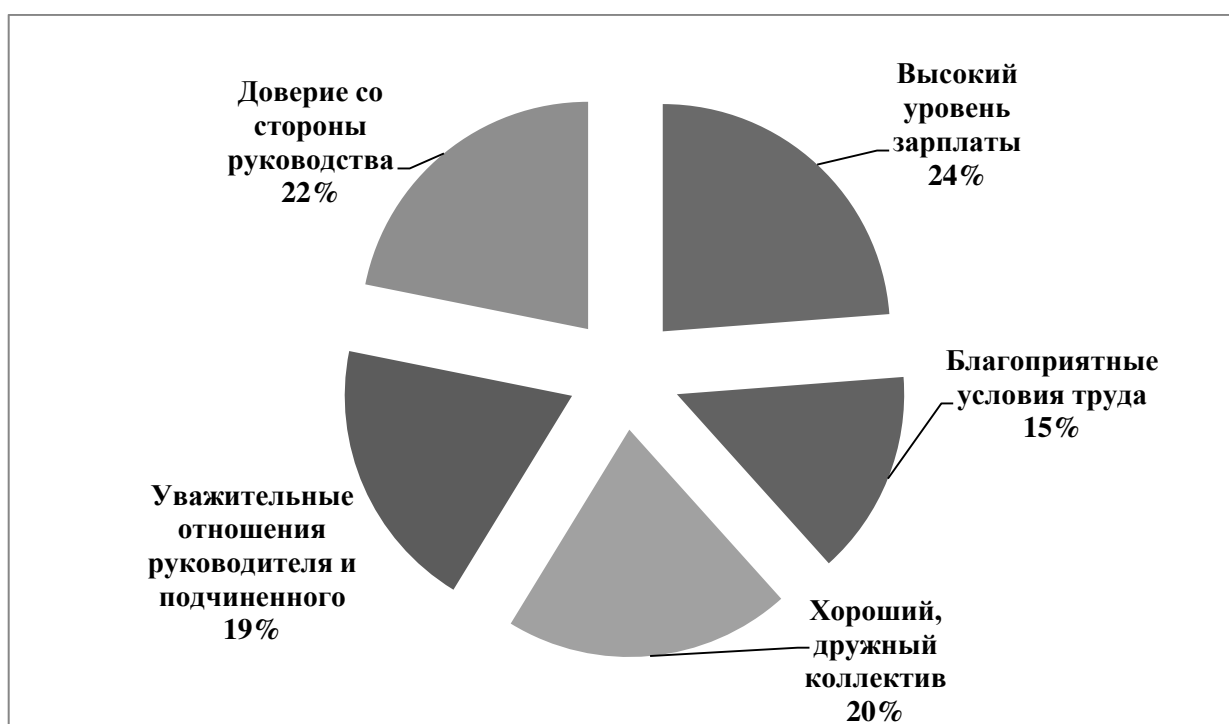


Рисунок 2.2.9 - Анализ удовлетворенности на основании полученных данных из анкеты удовлетворенности (часть пятая)

Так как все аспекты работы были выделены наибольшим количеством сотрудников, мною была составлена диаграмма, отражающая в процентах и долях наиболее важные моменты. Конечно, на первом месте стоит уровень оплаты труда, этот фактор практически всегда имеет наибольшее значение. На втором месте доверие со стороны руководства, третье – хороший, дружный коллектив. Коллектив имеет огромное значение, потому чаще всего работа становится

вторым домом для человека. Четвертое место – это уважительные отношения руководителя и подчиненного, пятое – условия труда.

Далее мы рассмотрим актуальную систему лояльности персонала промышленного предприятия.

Выводы по параграфу 2.2

Мы провели кадровый аудит в АО «КИПЗ». Изучили состав сотрудников по гендерному признаку, по стажу работы в компании, по уровню образования. Так как АО «КИПЗ» это промышленное предприятие, там преобладает персонал со среднеспециальным образованием, и преимущественно работают мужчины. Так же рассмотрели текучесть кадров в динамике за 3 года не только по компании в целом, но и по отдельной категории сотрудников. Таким образом, мы смогли выделить проблему текучести среди промышленно-производственного персонала. Определили основные причины увольнений, а также провели анкетирования на выявление уровня лояльности и удовлетворенности.

2.3. Анализ актуальной системы управления лояльностью персонала на АО «КИПЗ»

На АО «КИПЗ» были выявлены экономические проблемы - это уменьшение чистой прибыли. Далее нами был осуществлен кадровый аудит, в результате которого была обнаружена повышенная текучесть кадров среди рабочего персонала, а именно фрезеровщиков. По данным проведенных анкетирований были выявлены основные причины увольнений, а также определены уровень лояльности и удовлетворенности среди производственного персонала (фрезеровщиков).

Прежде чем выявить основные недостатки системы лояльности персонала, мы рассмотрим подсистемы УП, которые имеют отношение к базовым сотрудникам.

Таблица 2.3.1 – Анализ подсистем УП на АО «КИПЗ» по отношению к базовому персоналу

Подсистема УП	Описание	Комментарий	Оценка по 5 шкале
Найм	Собеседование проводит специалист по найму. Главным условием является необходимое техническое образование, берут как с опытом работы, так и без. Далее сотрудник службы безопасности проверяет претендента на должность.	Стандартная форма собеседований на вакантные должности рабочего персонала. Не требует собеседований с высшим руководством.	5
Адаптация	Специалист УП будущему сотруднику предоставляет информацию о его обязанностях и особенностях предприятия. Знакомит с бригадами.	Адаптация довольно слабая. Если речь идет о молодых специалистах, только что закончивших учебные заведения, то им необходим наставник.	3
Мотивация и стимулирование	Денежная: - Премии за выполнение плана на отдел и заработная плата. - Средний уровень заработной платы в размере 18 000 рублей. - Подарки на Новый Год детям сотрудников - Демотивирование. Штраф в виде лишения премии за брак.	Слабая система мотивирования. Нуждается в доработке.	3

Обучение и развитие	Переобучение, связанное с заменой оборудования. Проведение конкурсов «Лучший в своем деле»	Обучение в основном осуществляется только по причинам потребности предприятия. Однако присутствует элемент развития в виде конкурса, что является несравненно плюсом.	4
Высвобождение	При увольнении сотрудников специалисты проводят анкетирование на причины увольнений.	Проводимые процедуры позволяют анализировать основные причины увольнений для дальнейшей работы над устранением причин	5
Управления трудовыми отношениями	Проведение анализов взаимоотношений личностных и групповых, отслеживание конфликтов.	Анализы производятся, а меры не принимаются.	3
Обеспечения нормальных условий труда	Соблюдение таких требований как психофизиологии и эргономики труда, охрана труда.	Стандартная форма осуществления своего функционала.	5
Средний балл:			4

Средний балл эффективного функционирования подсистем УП составил 4 из 5.

На рисунке 2.3.1 слабые подсистемы оказывающие влияние на лояльность.

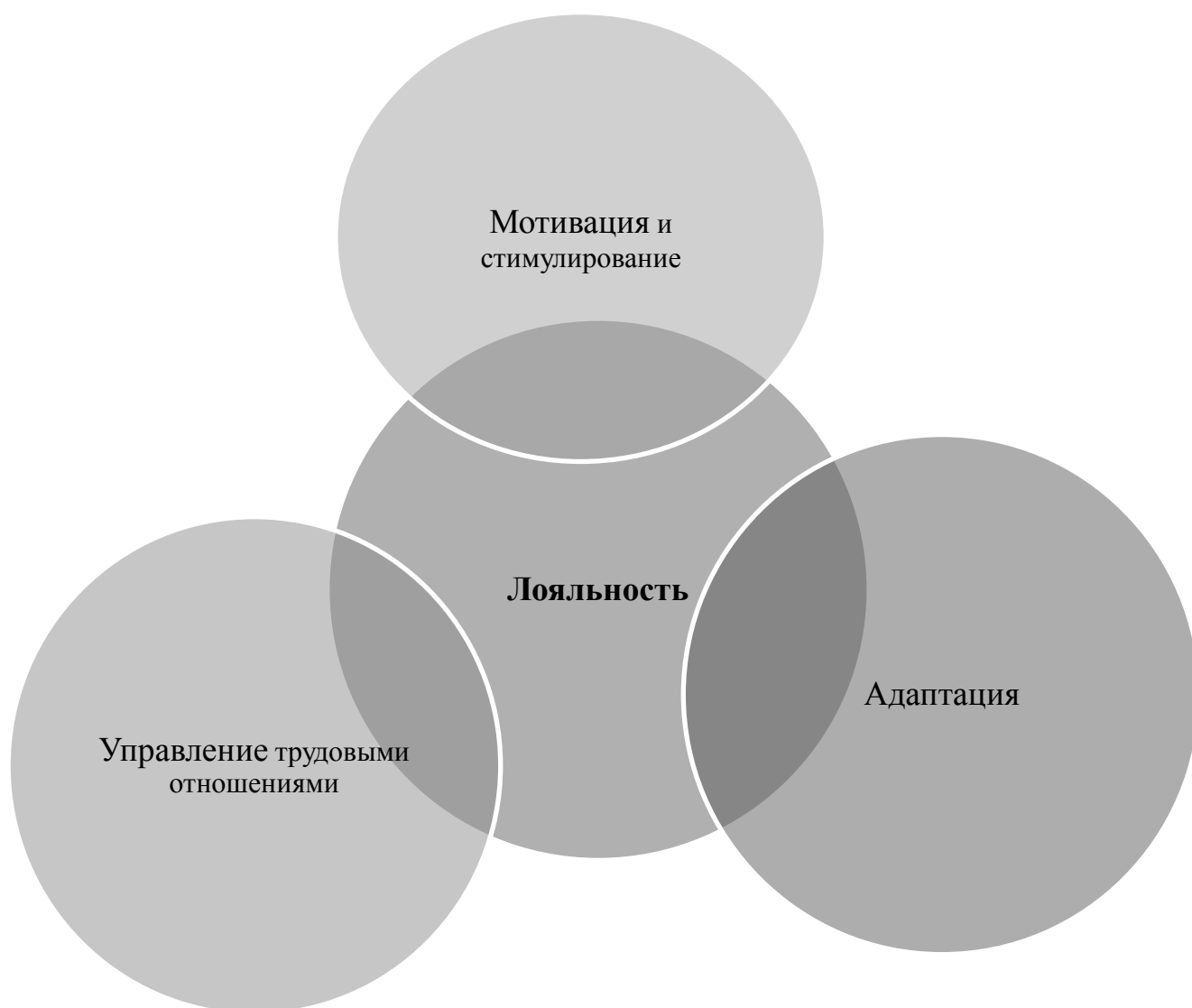


Рисунок 2.3.1 – Влияние подсистем на формирование лояльности

Адаптация. Согласно данным большая доля брака приходится на новичков. Адаптация не должна быть формальностью, очень важно, чтобы сотрудник достаточно быстро включился в работу минимум потерь и максимум отдачи. Лояльность начинает формироваться с самого начала, опытный наставник может поспособствовать этому.

Мотивация и стимулирование. Премии за выполнение плана. При организационных нарушениях и высоком уровне брака. Очень сложно выполнить план. Сотрудники не выполняют план – нет дальнейшей мотивации. Нет заинтересованности в достижении результатов. Что является критерием низкого

уровня лояльности у подчиненных. Момент демотивирования штрафами за испорченную продукцию абсолютно бесполезен в данном случае, премии сотрудники и так не получают. Необходимо ввести дополнительные льготы, которые не зависят от эффективности отдела. Если компания заботится о своих сотрудниках, то они это видят.

Управление трудовыми отношениями. Необходимо проводить работы с руководящим составом о: значимости обратной связи, значимости своевременного информирования, значимости уважительного отношения к своим подчиненным.

Атмосфера, в которой работает персонал, должна быть психологически-устойчивой для эффективной деятельности сотрудника.

На рисунке 2.3.2 мы рассмотрим действующую систему лояльности промышленного персонала на АО «КИПЗ».

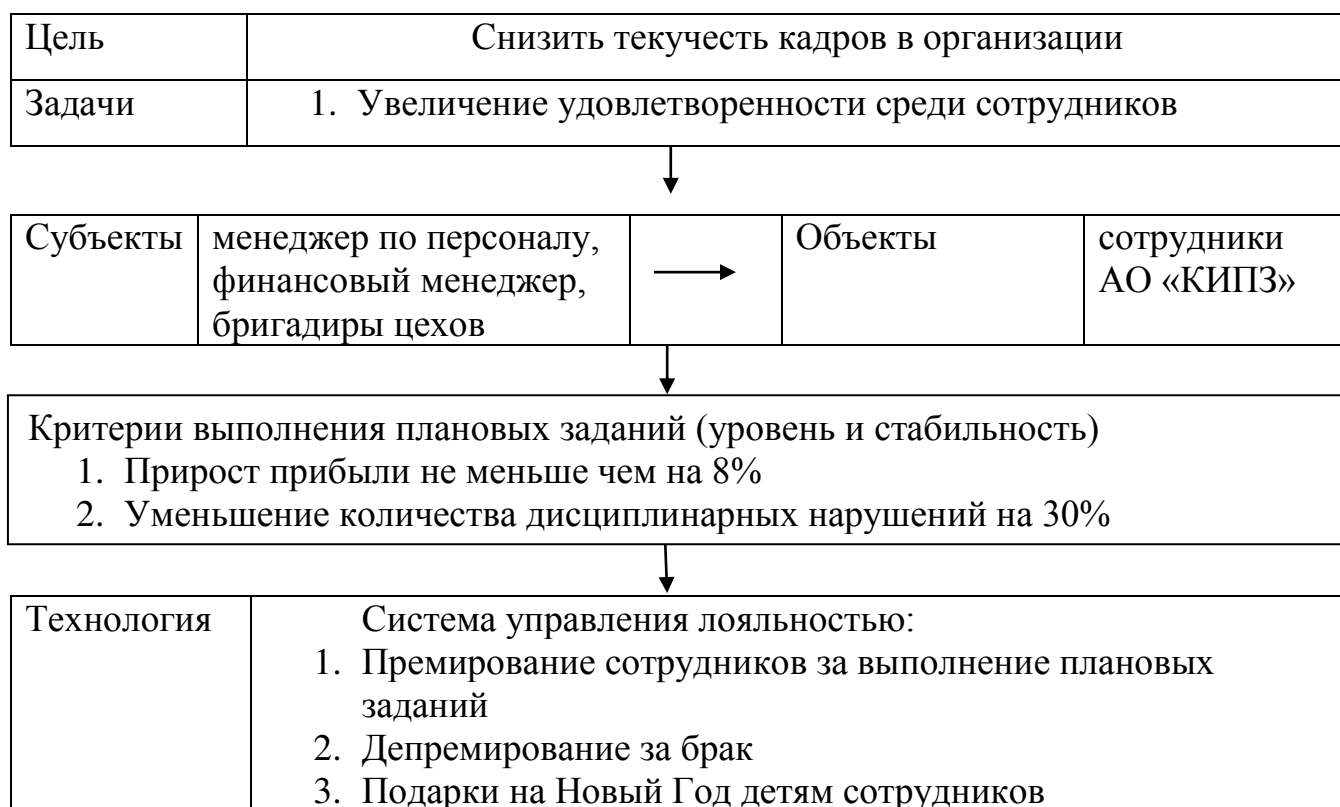


Рисунок 2.3.2– Действующая система управления лояльностью промышленного персонала на АО «КИПЗ»

Цель в данной системе не сформулирована. Если говорить о субъектах, то они вполне соответствуют требованиям, которые необходимы для выполнения работы, однако объекты необходимо разграничить, так как подход к производственному персоналу и управленческому должен быть разным.

Если говорить о технологиях, можно сделать вывод о том, что лояльность в данной компании является просто понятием. Скучный набор, состоящий из премирования, депремирования и поздравлений, не сделает сотрудника лояльным по отношению к своей организации. Формирование лояльности это сложный процесс, который обязательно применяется комплексно, совмещая материальные и нематериальные виды стимулирования.

Однако, критерии выполнения, имеют четкое формулирование. Эффективность данной системы можно отслеживать и измерять.

Система управления лояльностью сотрудников скорее неэффективна, чем эффективна. Но само ее наличие в компании, говорит о не безразличии к своим сотрудникам.

Перед нами стоит задача максимально изменить систему управления лояльностью сотрудников промышленного персонала.

Выводы по параграфу 2.3

В данном параграфе нами были рассмотрены действующие подсистемы управления персоналом, и выделены слабые области, которые оказывают влияние на уровень лояльности сотрудников.

Далее мы рассмотрели действующую подсистему управления лояльностью промышленно-производственного персонала. Разобрали поставленные цели и задачи, а также рассмотрели критерии эффективности.

На основе полученных результатов можно говорить о том, что система нуждается в изменениях.

Вывод по 2 главе

Данная глава была посвящена организационно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия АО «КИПЗ». У организации правильно сформулированная миссия и смартированная стратегическая цель.

Мы провели внешний и внутренний анализ организации, на основании которого были сделаны выводы о том, что у компании присутствует экономическая проблема, отображаемая в виде уменьшения уровня прибыли, а также высокая текучесть среди промышленно-производственного персонала.

Благодаря проведенному анкетированию на уровень лояльности и удовлетворенности персонала, мы сделали вывод о том, что подсистема управления лояльностью промышленно-производственного персонала нуждается в изменениях.

3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ АО «КИПЗ»

3.1 Разработка системы управления лояльностью персонала

Нашей задачей является увеличение чистой прибыли. Мы можем этого достичь за счет за счет формирования лояльности, которая снизит текучесть и все потери, связанные с ней.

Для системы управления лояльностью персонала промышленного предприятия необходимо составить цели и задачи, а также разработать критерии эффективности.

Основной целью управления лояльностью является уменьшение текучести среди базового персонала.

При разработке цели стоит учитывать, что она должна быть смартирована.

Смартированная цель – это цель, которая:

- Конкретная;
- Измеримая;
- Достижимая;
- Ограниченная по времени.

Разрабатывая критерии эффективности нужно также помнить о том, что они должны быть измеримы, иначе оценить эффективность проекта до его завершения будет невозможно.

Объектом нашего проекта являются фрезеровщики цеха №1 и для эффективных изменений мы должны повысить уровень удовлетворенности и лояльности среди них.

Новая система управления лояльностью персонала промышленного предприятия изображена на рисунке 3.1.1.

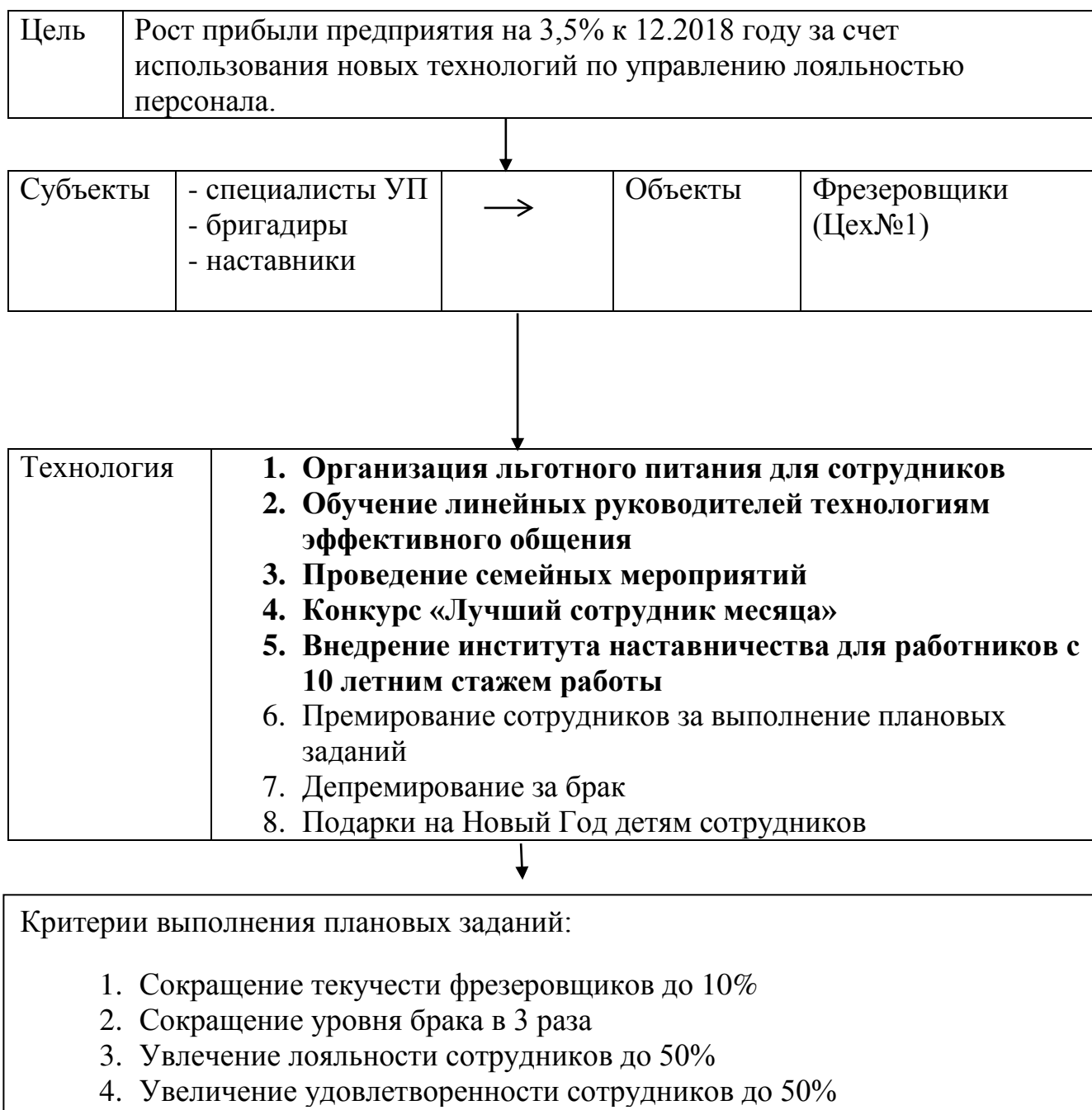


Рисунок 3.1.1 - Усовершенствованная система управления лояльностью промышленного персонала

Цель в новой системе смартирована. Поставлены конкретные сроки для выполнения. Критерии эффективности измеримы. Теперь перейдем к анализу технологий.

Льготное питание.

Сотрудникам в конце каждого месяца будет доплачиваться некоторая сумма денежных средств за компенсацию стоимости питания, для этого будет составлен коллективный договор, чтобы избежать лишних затрат связанных с НДФЛ. Хотелось бы отметить, что данный вид льготы был выбран на основании анализа удовлетворенности сотрудников.

Обучение линейных руководителей технологиям эффективного общения

Сотрудникам важно, что бы их труд был оценен не только в материальном плане. Руководитель должен создавать положительный настрой для работы, озвучивать изменения, которые происходят в компании, достижения которые достигает предприятие. Очень важно соблюдать компетентность и правильно критиковать работу сотрудников, не переходя на личности. Ежеквартально будет проводиться мини лекция для линейного персонала, в которой говорится о том, как правильно взаимодействовать с персоналом, чтобы он стал максимально прибылен для компании.

Проведение семейных мероприятий

Мероприятия могут меняться. На первое время планируется ввести «Конкурс детского рисунка». Данный конкурс проводится среди детей сотрудников на разный возрастной состав. От 4 -8 лет и 8-12 лет. Тематика рисунка задается разная. Все рисунки вывешиваются на стенд в месте с наибольшей проходимостью. Каждый квартал отбирается 8 лучших детских рисунков и руководитель подразделения дарит подарки победителям. У большей половины сотрудников семьи и маленькие дети. Забота не только о сотруднике, как части компании, но и о его ребенке добавит плюс к уровню лояльности.

Конкурс «Лучший работник месяца»

Лучшим работником может стать сотрудник, который проработал более года в компании, который не забраковал товар, не имеет дисциплинарных нарушений за последние пол года. Выбирает сотрудника руководитель подразделения, подкрепляя свой выбор достоверными фактами перед высшим

руководством. Награждение происходит перед сотрудниками подразделения, вручается подарок (телевизор, пылесос и т.д.) и слова благодарности за достигнутые успехи.

Внедрение института наставничества для работников с 10 летним стажем работы.

Первоначально выбираются сотрудник, который проработали более 10 лет в компании, с меньшим количеством брака и высокой производительностью труда и конечно, заинтересованные в этом. Они являются более опытными в своей профессиональной области.

Очень важно прививать любовь к компании с самых первых дней. Сотруднику дают время освоиться и «влиться» в процесс, избежать возможных ошибок. Наставник, ответствен за своего подопечного, он помогает новичку в освоении норм поведения, в налаживании взаимоотношений с новым коллективом, в ознакомлении с ценностями предприятия, также помогает сформировать профессиональные навыки, необходимые для выполнения обязанностей. Наставничество длится неделю. Время и силы, потраченные на нового сотрудника, наставнику компенсируется в размере 30% от оклада. Также наставник начинает ощущать свою важность для организации при прикреплении к нему новичков.

Далее мы рассмотрим дерево целей.

Дерево целей обычно служит для визуализации схемы получения желаемого результата. На самой вершине обозначается главная цель, на «ветках» ниже размещены второстепенные цели, с помощью их можно достичь желаемого результата, на самом низу расположены «ветки», которые обозначают способы достижения подцелей.

Для обозначения перечня целей АО «КИПЗ» среднего и нижнего уровня, мы построим и рассмотрим дерево целей на рисунке 3.1.2



Рисунок 3.1.2 - Дерево целей для АО «КИПЗ»

Очень важно грамотно сформулировать цели, используя принципы SMART. От того на сколько будет понятна цель, зависит время ее достижения

Далее мы рассмотрим модель К.Левина. К. Левин считал, что изменениями не только можно, но и нужно управлять. Модель состоит из трех этапов, которые мы будем подробно описывать ниже в таблице.

Таблица 3.1.1 – Трехэтапный процесс изменений по К. Левину

Этап	Мероприятия
Процесс разморозки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корректировка системы управления лояльности сотрудников промышленного предприятия 2. Ознакомление задействованного персонала с изменениями которые предстоят

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Анализ динамики экономических показателей за последние 3 года 4. Проведение анкетирования на выявление уровня лояльности и удовлетворенности у персонала 5. Разработка новых технологий и мероприятий по повышению уровня лояльности
Процесс движения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение института наставничества 2. Проведение конкурса «Лучший сотрудник месяца» 3. Проведение семейных мероприятий 4. Организация льготного питания 5. Обучение линейных руководителей технологиям эффективного общения
Процесс заморозки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заключение коллективного договора по льготам на питание 2. Положение о введенных принципах взаимодействия наставника с новым сотрудником 3. Приказы по мероприятиям, которые вводятся 4. Положения об оценке уровня лояльности и удовлетворенности сотрудников предприятия

В таком виде модель К. Левина воспринимается достаточно легко, позволяя отслеживать изменения и по возможности управлять ими.

Далее нам необходимо обозначить движущие и сдерживающие силы проекта, для этого мы схематически изобразим поле влияния сил К. Левина на рисунке 3.1.3.



Рисунок 3.1.3 - Анализ поля влияния сил К. Левина

Начнем анализ с движущих сил. Самая главная сила - это заинтересованность высшего руководства в проекте. Без поддержки высшего руководства проект невозможно внедрить и реализовать.

Текущая очень сильно влияет на экономическую эффективность предприятия. Осознание компании в необходимости ее сократить, в нашем случае, является достаточно весомой движущей силой.

Брак на производстве ведет к большим экономическим потерям. Возможность уменьшения этих потерь для предприятия очень важна.

Переходим к сдерживающим силам. Любые финансовые затраты вызывают возражение у руководства. Многие специалисты не видят взаимосвязи между лояльностью и повышением прибыли. Подсистема управления лояльностью персонала также содержит в себе подсистемы: мотивации и стимулирования, адаптации и управления трудовыми взаимоотношениями, которые нуждаются в изменениях.

Теперь нужно рассмотреть, какие методы для преодоления сдерживающих сил имеются в компании, данные указаны в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 - Методы преодоления сдерживающих сил

Сдерживающие силы	Преодоление сдерживающих сил
Сопротивление со стороны линейных руководителей	Переговоры
Финансовые затраты на реализацию проект	Важно правильно предоставить информацию, делая упор на цифры (показывая какую выгоду мы будем иметь после внедрения проекта)
Процесс управления лояльностью требует изменений касаемых других подсистем управления персоналом	Важно аргументированно указать на слабые места подсистем и убытки, которые несет предприятие из-за не налаженных процессов

Мы рассмотрели возможные методы для преодоления сдерживающих сил. Необходимо проинформировать линейных руководителей и специалистов подсистем о изменениях, которые будут проводиться. Очень важно сделать аспект

преимущественно на экономических показателях, а именно какие потери мы несем, и какую прибыль получим после реализации проекта.

Мы разработали систему управления лояльностью, рассмотрели влияние поля сил К. Левина, а также сформировали дерево целей. Перед нами стоит задача составить план мероприятий, определить затраты на проект и рассчитать его эффективность.

Выводы по параграфу 3.1

В данном параграфе мы построили новую систему управления лояльностью персонала промышленного предприятия АО «КИПЗ». Разработали основные мероприятия, изложили их содержание. Также мы определили сроки проекта и критерии его эффективности. Построили дерево целей и рассмотрели влияние сил К. Левина, разработали методы преодоления сдерживающих сил.

3.2 Детализация работы по реализации проекта системы управления лояльностью персонала промышленного предприятия

В предыдущем параграфе мы разработали мероприятия, наша задача рассчитать бюджет проекта.

В таблице 3.2.1 мы определили продолжительность мероприятий проекта и исполнителей.

Таблица 3.2.1 - Мероприятия и задействованные исполнители

№	Мероприятия	Трудовое мкость (часы)	Трудовое мкость (дни)	Результат	Исполнители
1.	Формирование проектной группы и постановка целей, задач	4	2	проектная группа сформирована	Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации
2.	Диагностика существующей проблемы системы управления лояльностью	9	3	проблема выявлена	Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации

3.	Проведение анкетирования персонала на предмет удовлетворенности компанией	8	2	Анкетирование проведено, результаты собраны	Специалист из отдела мотивации
4.	Анализ данных после проведения анкетирования	4	2	Данные проанализированы	Специалист из отдела мотивации
5.	Диагностика существующей проблемы системы управления лояльностью	9	3	Проблема определена	Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации
6.	Изучение проблемы уровня лояльности сотрудников	15	5	Проблема рассмотрена	Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации
7.	Формирование предложений по управлению лояльностью сотрудников	15	5	Предложения сформированы	Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации
8.	Разработка плана по повышению уровню удовлетворенности сотрудников и определение критериев оценки	12	4	План разработан	Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации.
9.	Разработка положений по управлению лояльностью	4	2	Положения разработаны	Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации
10.	Разработка программы «Семейные мероприятия»	2	1	Программа разработана	Специалист из отдела мотивации
11.	Разработка лекций для обучения линейных руководителей технологиям эффективного общения	6	2	Программа разработана	Специалист из отдела мотивации
12.	Разработка программы «Льготное питание»	3	1	Программа разработана	Специалист из отдела мотивации

13.	Разработка конкурса «Лучший сотрудник месяца »	3	1	Программа разработана	Специалист из отдела мотивации
14.	Разработка программы института наставничества	3	1	Программа разработана	Специалист из отдела мотивации
15.	Ознакомление линейных руководителей с планом проекта	3	1	Руководители проинформированы	Специалист из отдела мотивации Руководитель подразделения (цеха №1) 2 бригадира
16.	Разработка и подписание необходимой документации	4	2	Необходимые документы разработаны и подписаны	Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации
17.	Расчет бюджета	4	2	Бюджет рассчитан по всем статьям затрат	Руководитель отдела управления персоналом Главный бухгалтер
18.	Определение возможных рисков проекта	4	2	Риски определены	Руководитель отдела управления персоналом Главный бухгалтер
19.	Утверждение бюджета	1	1	Бюджет утвержден и готов к внедрению	Директор завода Руководитель отдела управления персоналом Главный бухгалтер
20.	Внедрение проекта	-	306 дней	Осуществляется внедрение разработанных мероприятий	Руководитель отдела управления персоналом
21.	Сбор и анализ результатов внедренного проекта	6	3		Руководитель отдела управления персоналом Специалист из отдела мотивации
22.	Отчет по проекту	6	3	Отчет сформирован	Руководитель отдела управления персоналом
23.	Утверждение положения об управлении лояльностью на 2019 год	1	1	Положение подписано	Директор завода

Проект длится год.

Осуществление проекта начнется сразу после новогодних праздников с 9 января 2018 года и закончится 29 декабря 2018 года.

После того, как список мероприятий составлен, мы рассмотрим состав затрат на осуществление проекта, данные указаны в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 - Смета инвестиционных затрат

№	Наименование	Состав затрат	Сумма (Без учета отчислений)	С учетом отчислений *
1	2	3	4	5
		Январь		
1.	Формирование проектной группы и постановка целей, задач	Оплачивается 4 часа работы: Руководитель отдела управления персоналом почасовая оплата 250 руб. = 1000 руб. Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 800 руб.	1800	2574
2.	Диагностика существующей проблемы системы управления лояльностью	Оплачивается 9 часа работы: Руководитель отдела управления персоналом почасовая оплата 250 руб. = 2250 руб. Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 1800 руб.	4050	5791,5
3.	Проведение анкетирования персонала на предмет удовлетворенности компанией	Оплачивается 8 часов работы: Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 1600 руб.	1600	2288
4.	Анализ данных после проведения анкетирования	Оплачивается 4 часа работы: Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 800 руб.	800	1144

5.	Диагностика существующей проблемы системы управления лояльностью	Оплачивается 9 часов работы: Руководитель отдела управления персоналом почасовая оплата 250 руб. = 2250 руб. Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 1800 руб.	4050	5791,5
6.	Изучение проблемы уровня лояльности сотрудников	Оплачивается 15 часов работы: Руководитель отдела управления персоналом почасовая оплата 250 руб. = 3750 руб. Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 3000 руб.	6750	9652,5
Итого за январь			19050	27241,5
			Февраль	
7.	Формирование предложений по управлению лояльностью сотрудников	Оплачивается 15 часов работы: Руководитель отдела управления персоналом почасовая оплата 250 руб. = 3750 руб. Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 3000 руб.	6750	9652,5
8.	Разработка плана по повышению уровню удовлетворенности сотрудников и определение критериев оценки	Оплачивается 12 часов работы: Руководитель отдела управления персоналом почасовая оплата 250 руб. = 3000 руб. Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 2400 руб.	5400	7722
9.	Разработка положений по управлению лояльностью	Оплачивается 4 часа работы: Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 800 руб.	800	1144
10.	Разработка программы «Семейные мероприятия»	Оплачивается 2 часа работы: Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 400 руб.	400	572

11.	Разработка программ обучения для линейных руководителей	Оплачивается 6 часов работы: Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 1200 руб.	1200	1716
12.	Разработка программы «Льготное питание»	Оплачивается 3 часа работы: Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 600 руб.	600	858
13.	Разработка программы «Лучший сотрудник»	Оплачивается 3 часа работы: Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 600 руб.	600	858
14.	Разработка программы «Институт наставничества»	Оплачивается 3 часа работы: Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 600 руб.	600	858
15.	Ознакомление линейных руководителей с планом проекта	Оплачивается 3 часа работы Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 600 руб. Руководитель подразделения (цеха №1) почасовая оплата 200 руб. = 600 руб. 2 бригадира почасовая оплата 100 руб. = 600 руб.	1800	2574
16.	Разработка и подписание необходимой документации	Оплачивается 4 часов работы: Руководитель отдела управления персонала почасовая оплата 250 руб. = 1000 руб. Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 800 руб.	1800	2574
17.	Расчет бюджета	Оплачивается 4 часов работы: Руководитель отдела управления персонала почасовая оплата 250 руб. = 1000 руб. Главный бухгалтер почасовая оплата 250 руб. = 1000 руб.	2000	2860

18	Определение возможных рисков проекта	Оплачивается 4 часов работы: Руководитель отдела управления персонала почасовая оплата 250 руб. = 1000 руб. Главный бухгалтер почасовая оплата 250 руб. = 1000 руб.	2000	2860
19	Утверждение бюджета	Оплачивается 1 час работы: Руководитель отдела управления персонала почасовая оплата 250 руб. = 250 руб. Главный бухгалтер почасовая оплата 250 руб. = 250 руб. Директор завода почасовая оплата 500 руб. = 500 руб.	1000	1430
Итого за февраль			24950	35678,5
			Декабрь	
20.	Сбор и анализ результатов внедренного проекта	Оплачивается 6 часов работы: Руководитель отдела управления персонала почасовая оплата 250 руб. = 1500 руб. Специалист из отдела мотивации почасовая оплата 200 руб. = 1200 руб.	2700	3861
21.	Отчет по проекту	Оплачивается 6 часов работы: Руководитель отдела управления персонала почасовая оплата 250 руб. = 1500 руб.	1500	2145
22.	Утверждение положения об управлении лояльностью на 2019 год	Оплачивается 1 час работы: Руководитель отдела управления персонала почасовая оплата 250 руб. = 500 руб. Директор завода почасовая оплата 500 руб. = 500 руб.	1000	1430
Итого за декабрь			5200	7436
Итого			49200 руб.	70356 руб.

*-Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды составляют 43% от ФЗП.

13%- Налог на НДСЛ;

22- Отчисления в пенсионный фонд;

5,1- Медицинское обслуживание;

2,9- Фонд социального страхования.

По таблице мы видим, количество инвестиционных мероприятий, в сумме они составляют 22 позиции. Смета инвестиционных затрат с учетом отчислений составляет 70 356 рублей. Далее в таблице 3.2.3 мы рассмотрим бюджет инвестиционных затрат на реализацию проекта по периодам.

Таблица 3.2.3 - Бюджет инвестиционных затрат на реализацию проекта по периодам

№	Наименование	Периоды			
		3			
1	2	январь	февраль	декабрь	итого
1.	Формирование проектной группы и постановка целей, задач	2574			2574
2.	Диагностика существующей проблемы системы управления лояльностью	5791,5			5791,5
3.	Проведение анкетирования персонала на предмет удовлетворенности компанией	2288			2288
4.	Анализ данных после проведения анкетирования	1144			1144
5.	Диагностика существующей проблемы системы управления лояльностью	5791,5			5791,5
6.	Изучение проблемы уровня лояльности сотрудников	9652,5			9652,5
7.	Формирование предложений по управлению лояльностью сотрудников		9652,5		9652,5

8.	Разработка плана по повышению уровню удовлетворенности сотрудников и определение критериев оценки		7722		7722
9.	Разработка положений по управлению лояльностью		1144		1144
10.	Разработка программы «Семейные мероприятия»		572		572
11.	Разработка лекций о важности взаимоотношений подчиненного и руководителя		1716		1716
12.	Разработка программы «Льготное питание»		858		858
13.	Разработка конкурса «Лучший сотрудник месяца»		858		858
14.	Разработка программы «Институт наставничества»		858		858
15.	Ознакомление линейных руководителей с планом проекта		2574		2574
16.	Разработка и подписание необходимой документации		2574		2574
17.	Расчет бюджета		2860		2860
18.	Определение возможных рисков проекта		2860		2860
19.	Утверждение бюджета		1430		1430
20.	Сбор и анализ результатов внедренного проекта			3861	3861
21.	Отчет по проекту			2145	2145
22.	Утверждение положения об управлении лояльностью на 2019 год			1430	1430
	Итого	27241,5	35678,5	7436	70356

Самые большие экономические затраты приходятся на февраль месяц, самые незначительные на декабрь. Затраты на эксплуатационные мероприятия будут значительно больше, расчет их стоимости мы произведем в таблице 3.2.4.

Таблица 3.2.4 - Бюджет эксплуатационных затрат на осуществление проектных мероприятий на 2017 год по периодам

Название	Состав затрат	03.2018	04.2018	05.2018	06.2018	07.2018	08.2018	09.2018	10.2018	11.2018	12.2018	Итого
Ежемесячные												
Льготное питание сотрудников	Благодаря коллективному договору о компенсации стоимости питания, мы обходим лишние затраты на страховые взносы и НДСЛ. В цехе работает 121 сотрудник. Сотрудникам ежемесячно будут идти выплаты на карту в размере 1000 руб. 121*0=121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	121000 руб.	1210000 руб.
Непредвиденные расходы		5000 руб	5000 руб	5000 руб	5000 руб	5000 руб	5000 руб	5000 руб	5000 руб	5000 руб	5000 руб	50000 руб.

Продолжение табл. 3.2.4

Единоразовые												
	Наставник прикрепляется к сотруднику на одну неделю. И получает 30% от оклада за выполнение дополнительных обязательств. Из расчета, что будет снижаться текучесть до 15%, мы получаем 18 новых сотрудников. Оклад фрезеровщика = 18000 руб.	21600 руб.	10800 руб.	16200 руб.	10800 руб.	5400 руб.	5400 руб.	10800 руб.	5400 руб.	5400 руб.	5400 руб.	97200 руб.
Ежеквартальные												
Подарки на конкурс «Семейные мероприятия. Лучший рисунок»	Ежеквартально отбирается 8 лучших рисунков и награждаются 8 победитель (дети сотрудников). Цена за 1 подарок -500 рублей.		4000 руб.				4000 руб.				4000 руб.	12000 руб.

Продолжение табл. 3.2.4

	Ежеквартально специалист отдела мотивации проводит лекции для линейных сотрудников, 1 лекция 3 часа. Оплата специалисту мотивации = 600 руб. 1 руководитель подсистемы = 750 руб. 2 бригадира = 600 руб.		1950 руб.				1950 руб.				1950 руб.	5850 руб.
Подарки победителю конкурса «Лучший сотрудник месяца»	Ежемесячно проводится конкурс на лучшего сотрудника месяца, в качестве подарка предусмотрен сертификат на покупку бытовой техники в размере 5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	5000 руб.	50 000 руб.
Итого		152600 руб.	147750 руб.	147200 руб.	141800 руб.	136400 руб.	142350 руб.	141800 руб.	136400 руб.	136400 руб.	142350 руб.	1425050

Затраты на эксплуатационные мероприятия составили 1425050 рублей.

Теперь объединим инвестиционные и эксплуатационные затраты в одну табличку 3.2.5.

Таблица 3.2.5 - Бюджет эксплуатационных и инновационных затрат на осуществление проектных мероприятий в АО «КИПЗ» на 2018 год

Название	01.2018	02.2018	03.2018	04.2018	05.2018	06.2018	07.2018	08.2018	09.2018	10.2018	11.2018	12.2018	Итого
Инвестиционные затраты	27241,5 руб.	35678,5 руб.										7436 руб.	70356 руб.
Эксплуатационные затраты	0	0	152600 руб.	147750 руб.	147200 руб.	141800 руб.	136400 руб.	142350 руб.	141800 руб.	136400 руб.	136400 руб.	142350 руб.	1425050
Суммарные затраты	27241	35678	152600 руб.	147750 руб.	147200 руб.	141800 руб.	136400 руб.	142350 руб.	141800 руб.	136400 руб.	136400 руб.	149786 руб.	1495406

Общий бюджет составил 1495406 руб. Проект начинает действовать с марта, поэтому в начале года эксплуатационные затраты получились по 0.

Вывод по параграфу 3.2

В данном параграфе мы рассчитали сметы инвестиционных и эксплуатационных затрат. Самые большие затраты – это эксплуатационные, они составили 1425050 рублей. Проект начинает действовать с марта месяца, так как этап подготовки длится 2 месяца с января по февраль. Итоги по внедрению проекта проводятся в декабре.

3.3 Оценка экономической и социальной эффективности проекта по управлению лояльностью персонала на АО «КИПЗ»

АО «КИПЗ» имеет линейно-функциональную структуру управления и подчиненности, которая характеризуется распределением задач и целей, как между подразделениями (цехами), так и между отдельными сотрудниками.

При любых решениях, связанных со сферой УП, необходимо учитывать экономические аспекты, потребности сотрудников, другими словами все то, что затрагивает персонал.

Для того чтобы достичь целей организации необходимо добиться экономической эффективности в сфере управления персоналом. Цели организации можно выразить: в производстве необходимого объема продукции, в уменьшении потерь, которые связаны с текучестью, в уменьшении дисциплинарных нарушений и уровне брака.

Затрагивая тему текучести, стоит напомнить, что в одном из подразделений (цех с фрезеровщиками) она составила 25%. Для отражения потерь, связанных с увольнением персонала за 2016 год рассмотрим таблицу 3.3.1.

Таблица 3.3.1- Затраты на замещение сотрудника за 2016 год.

Элемент затрат	Допущения	Затраты, руб.	Затраты, руб. на 30 человек уволенных в 2016 году.
Процесс увольнения работника			
Время, потерянное при обсуждении увольнения	1 час времени уволившегося (110 руб./час) и 1 час специалиста (200 руб./час)	310 руб.	9300 руб.
Время, затраченное на собеседование	1/2 часа руководителя отдела (250 руб./час) и 1/2 часа специалиста(200 руб./час)	225 руб.	6750 руб.
Время на собеседование, затраченное уволившимся	1 час	110 руб.	3300 руб.
ИТОГО			19350 руб.

Наем нового работника			
Подача объявления	1 объявление в местной газете «Авангард»	500 руб.	15000 руб.
Собеседование	1 час по средней ставке (200 руб./час)	200 руб.	6000 руб.
Оформление личного дела	2 часа	400 руб.	12000 руб.
Оформление (внесение в платежную ведомость и др.)	1/4 часа	50 руб.	1500 руб.
ИТОГО			34500 руб.
Обучение			
Формальное обучение			
Время руководителя	1 час (200 руб./час)	200 руб.	6000 руб.
Время работника	1 час (110 руб./час)	110 руб.	3300 руб.
ИТОГО			9300 руб.
ВСЕГО		2105 руб.	63150 руб.

АО «КИПЗ» теряет 2105 рублей только на затраты, связанные с замещением одного уволившегося сотрудника, если за год увольняется 30 человек, как это было в 2016 году, то сумма затрат повышается до 63150 рублей.

Как уже было отмечено, текучесть персонала растет с каждым годом, из этого следует, что и потери будут увеличиваться.

Текучесть кадров оказывает влияние на уровень брака.

В таблице 3.3.2 мы рассмотрим потери связанные с браком деталей, в цехе, где работают фрезеровщики.

Таблица 3.3.3 – Динамика уровня брака на производстве

	2014 год	2015 год	2016 год
Средняя стоимость одной 1 детали в руб.	7050 руб.	7309 руб.	7380 руб.
Количество изготовленных деталей в шт.	25000 шт.	22548 шт.	23854 шт.
Уровень брака в %	2%	2,4%	3%
Потери от брака в руб.	3 525 000 руб.	3 955 279 руб.	5 281 275

Рассматривая уровень брака в динамике за три года (см. таблицу 3.3.3) можно заметить, что уровень брака с каждым годом увеличивается. В связи с текучестью, каждый год принимается все больше новых сотрудников. Исходя из этого фактора, есть угроза, что уровень брака к концу 2017 составит 3,31 %.

Проект предполагает повысить доходность компании за счет уменьшения потерь от брака. По данным, представленными производственными цехом завода в среднем в месяц убытки составляют 440 106,3 рублей.

В таблице 3.3.4 мы рассмотрим предполагаемую динамику брака до и после внедрения проекта.

Таблица 3.3.4 – Динамика брака до и после проекта.

	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	Итого
Уровень брака,% до проекта	3	3,3	3,42	3,40	3,38	3,37	3,35	3,36	3,29	3,30	3,33	3,31	
Уровень брака,% после проекта	3	3,3	2,7	2,7	2,5	2,4	2,1	2,0	1,6	1,3	1,1	0,6	
Потери от брака, руб. до проекта	439921	483913	501510	498578	495645	494178	491246	492712	482447	483913	488313	485380	5837756
Потери от брака, руб. после проекта	439921	483913	395929	395929	366601	351937	307945	293281	234624	190632	161304	87984	3710000
Экономическая выгода	0	0	105581	102649	129044	142241	183301	199431	247823	293281	327009	397396	2127756

Анализируя данные таблицы, мы видим, что реализация проекта позволит сократить потери от брака в 3 раза. К тому же, лояльность сотрудников это отдача, которая продолжает увеличиваться со временем, то есть в дальнейшем мы ожидаем увидеть еще более экономически-выгодную картину.

В таблице 3.3.5 мы рассмотрим изменение показателей текучести промышленно-производственного персонала до и после внедрения проекта.

Таблица 3.3.5 – Изменение показателей текучести промышленно-производственного персонала до и после внедрения проекта

Период	Количество принятых рабочих, чел		Количество уволенных, чел		Уровень текучести, %		Потери, связанные с замещением должности, руб.	
	До проекта	После проекта	До проекта	После проекта	До проекта	После проекта	До проекта	После проекта
Январь	0	0	0	0	0	0	0	0
Февраль	2	2	2	2	1,65	1,65	4210	4210
Март	3	3	3	3	2,47	2,47	6315	6315
Апрель	4	2	4	2	3,30	1,65	8420	4210
Май	3	2	3	2	2,47	1,65	6315	4210
Июнь	4	0	4	0	3,30	0	8420	0
Июль	3	1	3	1	2,47	0,82	6315	2105
Август	5	0	5	0	4,13	0	10525	0
Сентябрь	3	1	3	1	2,47	0,82	6315	2105
Октябрь	3	1	3	1	2,47	0,82	6315	2105
Ноябрь	0	0	0	0	0	0	0	0
Декабрь	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	30	12	30	12	24,73	9,88	63 150	25260

Мы рассмотрели таблицу 3.3.5 и вычислили потери, которые связаны с замещением должности до и после внедрения проекта.

Далее в таблице 3.3.6 мы определим общий уровень потерь до и после внедрения проекта.

Таблица 3.3.6 Общий уровень потерь и доходов до и после внедрения проекта.

Месяц	Потери, связанные с замещением должности, руб.		Разница (экономическая выгода), руб.	Экономическая выгода за счет снижения брака, руб.	Сумма разниц (экономическая выгода/доходы), руб.
	До проекта.	После проекта			
Январь	0	0	0	0	0
Февраль	4210	4210	0	0	0
Март	6315	6315	0	105581	105581
Апрель	8420	4210	4210	102649	106859
Май	6315	4210	2105	129044	131149
Июнь	8420	0	8420	142241	150661
Июль	6315	2105	4210	183301	187511
Август	10525	0	10525	199431	209956
Сентябрь	6315	2105	4210	247823	252033
Октябрь	6315	2105	4210	293281	297491
Ноябрь	0	0	0	327009	327009
Декабрь	0	0	0	397396	397396
Итого	63 150	25260	37890	2127756	2165646

Далее мы рассчитаем ставку дисконтирования, которая необходима для подсчета показателей эффективности проектных мероприятий.

Ставка дисконтирования:

$$d = a + b + c, \quad (1)$$

где:

a – уровень доходности при альтернативном размещении денег в банке;

b – уровень риска проектов;

c – размер инфляции.

Расчет осуществлен в таблице 3.3.7.

Таблица 3.3.7 – Расчет d для проекта

Составляющие элементы d	Значение для представленного проекта, %
Уровень доходности при альтернативном размещении денежных средств	15
Уровень риска проектных мероприятий	4,9
Уровень инфляции	4
d в год	23,9
Значение d за месяц	1,99

Далее, рассчитаем ставку дисконтирования по формуле 2:

$$k_{ot} = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (2)$$

Подробный расчет коэффициента дисконтирования для АО «КИПЗ» отражен в таблице 3.3.8.

Таблица 3.3.8 - Порядок расчета ставки дисконтирования и полученные результаты

Месяц реализации проекта	Расчет	Значение
Январь	$1/(1+0,0199)^0$	1,000
Февраль	$1/(1+0,0199)^1$	0,980
Март	$1/(1+0,0199)^2$	0,961
Апрель	$1/(1+0,0199)^3$	0,942
Май	$1/(1+0,0199)^4$	0,924
Июнь	$1/(1+0,0199)^5$	0,906
Июль	$1/(1+0,0199)^6$	0,888
Август	$1/(1+0,0199)^7$	0,871
Сентябрь	$1/(1+0,0199)^8$	0,854

Октябрь	$1/(1+0,0199)^9$	0,837
Ноябрь	$1/(1+0,0199)^{10}$	0,821
Декабрь	$1/(1+0,0199)^{11}$	0,805

В таблице 3.3.8 отображена ставка дисконтирования на каждый месяц проекта.

В таблице 3.3.9 мы рассмотрим показатели для расчета эффективности реализуемого проекта.

Таблица 3.3.9 – Показатели для расчета эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Формула расчета
Чистый дисконтированный доход ЧДД	ЧДД	$(D_t - Z_t) \times d_{dt}$ (3)
Чистая текущая стоимость	ЧТС	$ЧТС = \sum_{t=0}^T ЧДД_d$ (4)
Срок окупаемости проекта	$T_{ок}$	$\sum_{t=1}^T D_t \times d_{dt} = \sum_{t=0}^T Z_t \times d_{dt}$ (5)
Индекс доходности	ИД	$\frac{\sum_{t=1}^T D_t \times d_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \times d_{dt}}$ (6)
Рентабельность проекта	$Re^{пр}$	ИД*100-100% (7)

В таблице мы рассмотрели основные формулы.

Следующим шагом посчитаем показатели ЧДД и ЧТС для нашего проекта.

В таблице 3.3.10 произведем расчеты ЧДД и ЧТС для проекта.

Таблица 3.3.10 – Расчет ЧДД и ЧТС для проекта, руб.

Период t	Доход D_t	Заграты Z_t	Коэф. диск.	Диск. доход $D_t * d_{dt}$	Диск. затраты $Z_t * d_{dt}$	$ЧДД_t$	$ЧТС_t$
Январь	0	27241	1	0	27241	-27241	-27241
Февраль	0	35678	0,980	0	34964	-34964	-62205
Март	105581	152600	0,961	101463	146648	-45185	-107390
Апрель	106859	147750	0,942	100661	139180	-38519	-145910
Май	131149	147200	0,924	121181	136012	-14831	-160741
Июнь	150661	141800	0,906	136498	128470	8028	-152713
Июль	187511	136400	0,888	166509	121123	45386	-107326
Август	209956	142350	0,871	182871	123986	58884	-48441
Сентябрь	252033	141800	0,854	215236	121097	94138	45697
Октябрь	297491	136400	0,837	249000	114166	134833	180530
Ноябрь	327009	136400	0,821	268474	111984	156489	337020
Декабрь	397396	149786	0,805	319903	120577	199326	536346
ИТОГО	2165646	1495406	-	1861800	1325454	536346	-

Итак, после расчетов мы можем сказать, что ожидаемый доход от проекта составляет 536346 рублей, таким образом, проект является экономически выгодным.

Далее рассмотрим на рисунке 3.3.1 динамику ЧДД и ЧТС.

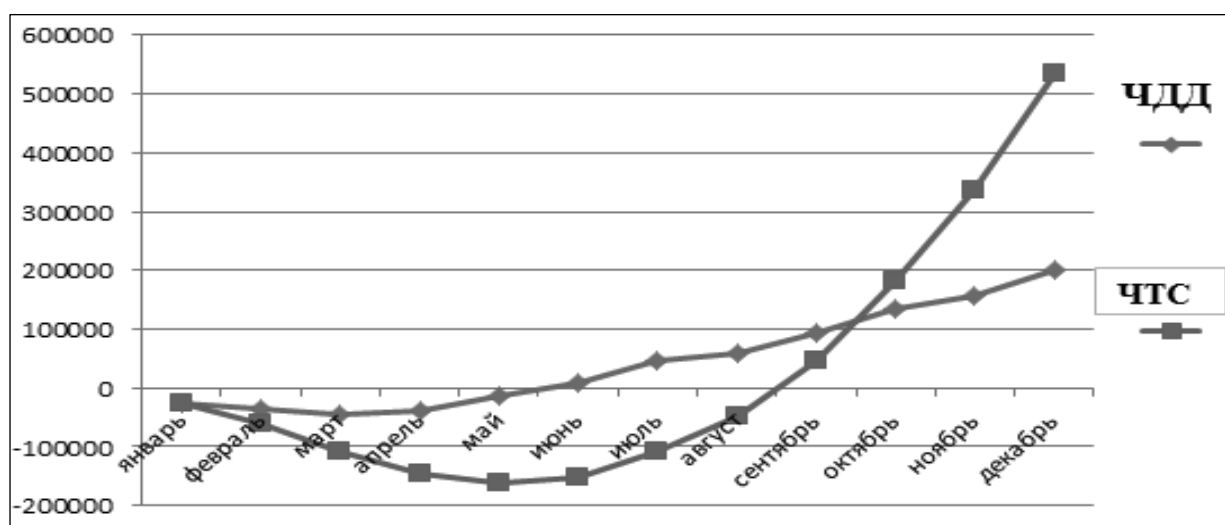


Рисунок 3.3.1– Динамика ЧДД и ЧТС

1. Срок окупаемости проекта. Данный показатель для рассматриваемого проекта рассчитан ниже:

$$T^{\text{ОКУП}} = 8 + 48441 / 94138 = 8,51$$

Таким образом, срок окупаемости проектных мероприятий для АО «КИПЗ» составит 8,5 месяцев.

2. Индекс доходности:

$$\text{ИД} = 1861800 / 1325454 = 1,40$$

3. Рентабельность проекта:

$$R_{\text{пр.ср}} = 1,40 * 100 - 100\% = 40\%$$

Далее занесем в таблицу 3.3.11 итоговые показатели эффективности проекта АО «КИПЗ»

Таблица 3.3.11 – Итоговые показатели эффективности проекта

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение
1	Норма дисконта	%	23,9
2	Доходы от реализации проекта	руб.	2165646
3	Затраты от проекта	руб.	1495406
4	Чистый дисконтированный доход	руб.	536346
5	Индекс доходности	-	1,40
6	Рентабельность проекта	%	140%
7	Срок окупаемости	месяцев	8,51

На основе данных расчетов в таблице 3.3.11 можем сделать вывод о том, что проект окупается за 8,51 месяцев и принесет дополнительный доход компании в виде сокращения потерь в размере 536346 рублей.

Таким образом, проект экономически эффективен и рекомендуется для внедрения.

Выводы по параграфу 3.3

В данном параграфе мы рассчитали экономическую эффективность проекта. Определили соотношения уровня затрат и доходов. Рассмотрели основные показатели, такие как: рентабельность проекта, чистый дисконтированный доход,

индекс доходности, норму дисконта и другие. Проект начнет окупаться уже через 8,5 месяцев и принесет к концу года прибыль в 536346 рублей.

Выводы по 3 главе

Третья глава была посвящена разработке проекта по управлению лояльностью персонала промышленного предприятия, а также расчёта его бюджета с экономической эффективности.

Были разработаны мероприятия по повышению уровня лояльности и удовлетворенности сотрудников, рассчитана их стоимость. Самые большие расходы пришлось на смету эксплуатационных затрат.

Проект обойдется компании в 1 495 406 рублей, будет длиться 12 месяцев, окупаться начинает с августа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После того как мы проанализировали данные предприятия, кадрового аудита, анализы внешней и внутренней среды, нами были выявлены проблемы, связанные с низким уровнем лояльности промышленно-производственного персонала. Эта категория сотрудников очень важна для компании, так как от производственного персонала зависит успех компании.

Формируя лояльность, предприятие сможет получить: увеличение чистой прибыли, снижение издержек, связанных с увольнением персонала, уменьшение количества брака, а в дальнейшем увеличение производительности труда.

Целью выпускной квалификационной работы являлось совершенствование системы управления лояльностью персонала промышленного предприятия АО «КИПЗ».

Предполагается, что после внедрения разработанного проекта уровень текучести снизится до 10%.

Лояльные сотрудники – это золотые ресурсы компании. Необходимо помнить, что лояльные сотрудники увольняются в несколько раз меньше и уровень брака значительно ниже, нежели у нелояльного персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Абрамов, В.Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В.Л. Абрамов. – М.: РИОР, 2007. – 252 с.
- 2) Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев. – М.: Новости, 2007. – 256 с.
- 3) Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2012. – 248 с.
- 4) Акперов, И. Г. Психология предпринимательства: учебное пособие / И. Г. Акперов, Ж. В. Масликова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 544 с.
- 5) Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивация персонала: учебное пособие / Г. Х. Бакирова. – М.: Юнити – Дана, 2013. – 440 с.
- 6) Батурина, О. Лояльность сотрудников: причины и преимущества / О. Батурина. – <http://www.hrm.ru>.
- 7) Башмаков, В. И. Управление социальным развитием персоналом: учебник / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 240 с.
- 8) Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд., – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
- 9) Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 400 с.
- 10) Важный фактор конкурентоспособности предприятия – это лояльность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://1propersonalu.ru/upravlenie/loyalnost-personala-eto.html>.
- 11) Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти влияния. – М.: ИНФРА, 2000 – 370 с.
- 12) Для чего компаниям нужна лояльность персонала? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.s-b-s.su/career/articles/malyjj-biznes/upravlenie->

personalom/dlya-chego-nuzhna-loyalnost.

13) Как влиять на текучесть, чтобы норма не переросла в патологию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1924-tekuchest-personala>.

14) Как повысить лояльность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/kak-povysit-loyalnost-personala>.

15) Как повысить уровень лояльности сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sdo-regional.ru/prof-post/kak-povysit-uroven-loyalnosti-sotrudnikov>.

16) КИПЗ: Катав – Ивановский приборостроительный завод [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kipz.ru/nav_ru.htm.

17) Кибанов, А.Я. Мотивация трудовой деятельности: учебник / А.Я.Кибанов, Н.А.Баткаева, Т.П.Гагаринская. – М.: Инфра – М, 2005. – 305 с.

18) Лояльность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala>.

19) Лояльность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/2098219/>.

20) Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.s-b-s.su/career/articles/malyjj-biznes/upravlenie-personalom/loyalnost-personala>.

21) Ниесов, И. Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hays.ru>.

22) Ник, М. Рентабельность инвестиций в продажи. Увеличение прибыли, объема продаж и лояльности клиентов./ М. Ник, К. Кениг – М.: Вершина, 2006. – 315 с.

23) Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами./ И.К. Макарова. – М.: Дело, 2008. – 304 с.

- 24) Опыт повышения лояльности в зарубежных и отечественных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econfr.rae.ru/pdf/2015/11/4948.pdf>.
- 25) Орлова О. С. Управление персоналом современной организации./ О.С. Орлова. – М.: Экзамен, 2009. – 442 с.
- 26) Повышение лояльности персонала: зачем это нужно? Факторы лояльности. Способы оценки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://promdevelop.ru/rabota/povyshenie-loyalnosti-personala/>.
- 27) Повышение лояльности сотрудников на работе простыми способами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://9psy.ru/povyshenie-loyalnosti-sotrudnikov-na-rabote-prostymi-sposobami>.
- 28) Причины текучести кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/prichiny-tekuchesti-kadrov>.
- 29) Производственный брак: как снизить его на 40% – Бизнес форум «Выгодное дело» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forumbusiness.net/showthread.php?t=24510>.
- 30) Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала: книга / А. С. Слепцова. – М.: Феникс, 2014. – 320 с.
- 31) Способы повышения лояльности собственных сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://delovoymir.biz/sposoby_povysheniya_loyalnost_sobstvennyh_sotrudnikov.html.
- 32) Сравнительный анализ феномена лояльности за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/5598>.
- 33) Сыс, Н. Формирование и диагностика лояльности персонала «Эконика». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonika.ru/about>.
- 34) Текучесть персонала: причины и пути решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://efsol.ru/articles/staff-turnover.html>.
- 35) Технология повышения лояльности персонала в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://revolution.allbest.ru/management/00337396_0.html.

- 36) Управление и формирование лояльности персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://journalpro.ru/articles/upravlenie-i-formirovanie-loyalnosti-personala/>.
- 37) Формирование лояльности в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635b2bd1316c36_0.html.
- 38) Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. 2-е изд., доп. / В.Н. Фунтов. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
- 39) Челнокова, Н. Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации / Н.Ю. Челнокова. – М.: «АЭТЕРНА», 2008. – 227 с.
- 40) Эммонс, Р. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности: книга / Р. Эммонс. – М.:Смысл, 2014. – 416 с.
- 41) Яхонтова, Е. С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е. С. Яхонтова . М.: БХВ, 2011. – 314 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Фрагмент анкеты оценки уровня лояльности

Анкета					
<p>Дорогие сотрудники ОАО «Джинка», приглашаем принять участие в нашем исследовании, которое проводится отделом управления персонала.</p> <p>Очень важным для нашей компании является формирование эффективной корпоративной культуры и высокого уровня лояльности.</p> <p>Для нас очень значимо ваше мнение и отношение касаясь компании!</p> <p>Целью исследования является получение информации вашего труда и социально-психологического климата в котором вы работаете.</p> <p>Заранее благодарим за участие!</p>					
Отношение к компании:	Не согласен(-а)	Умеренно не согласен (-а)	Нейтрально отношусь к компании	Скорее согласен (-а)	Согласен (-а)
1. Ознакомлен (-а) со стратегией компании и понимаю ее					
2. Ознакомлен (-а) с миссией компании и понимаю ее					
3. Ознакомлен (-а) с целями компании и понимаю ее					
4. Я чувствую себя частью корпоративной культуры					
Что, по вашему мнению, в большей степени влияет на лояльность сотрудников компании:					
1. Стабильность					
2. Личные убеждения и ценности					
3. Стиль управления руководителя					
4. Возможность карьерного роста					
5. Оплата труда					
6. Социальный пакет					
7. Мотивация и социальный пакет					

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ А

Оцените стиль вашего непосредственного руководителя:					
1. Совещательный и поддерживающий					
2. Отеческий и покровительственный					
3. Авторитарный и директивный					
4. Формальный и бюрократический					

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура управления организацией АО «КИПЗ»

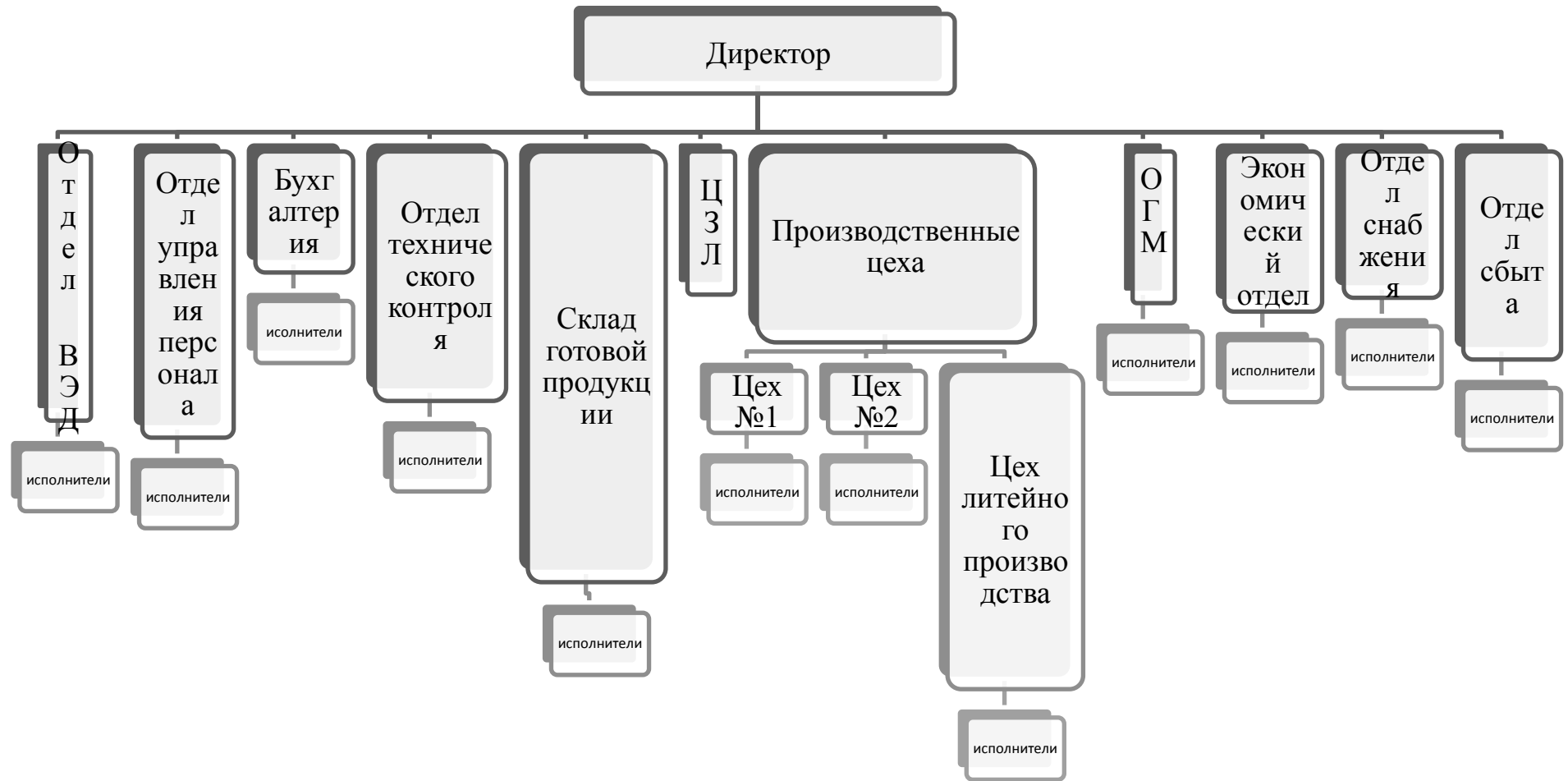


Рисунок ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Структура управления организацией АО «КИПЗ»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ McKinsey 7S АО «КИПЗ»



Рисунок ПРИЛОЖЕНИЯ Б - Анализ McKinsey 7S АО «КИПЗ»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Лист наблюдения проявления лояльности по К.В. Харскому

Лист наблюдения проявления лояльности

Фамилия сотрудника _____

Фамилия оценивавшего _____

Дата заполнения _____

Инструкция: при наблюдении за своими подчинёнными, оцените степень выраженности каждого из приведенных в таблице поведенческих признаков лояльности. Используйте следующую шкалу оценки:

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

Поведенческие признаки лояльности

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

Окончание ПИЛОЖЕНИЯ Г

10	Работник демонстрирует намерение связать свою трудовую карьеру с этой компанией.	
11	Работник всегда горячо одобряет политику компании относительно сотрудников.	
12	Работник демонстрирует, что ему не безразлична судьба организации, делает предложения по улучшению работы, пресекает нарушения со стороны других работников	
13	Работник искренне говорит, что это лучшая компания, где ему довелось работать.	
14	Работник искренне говорит о том, что удовлетворен своим решением работать в этой компании.	
	Итого	
<p>Обработка результатов: для подсчета показателя лояльности баллы суммируются. Предполагается, что, чем выше сумма баллов, тем выше уровень лояльности сотрудника. При необходимости можно посчитать средний балл уровня лояльности всего коллектива.</p>		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета удовлетворенности сотрудников

Анкета удовлетворенности сотрудников				
1	Как давно вы работаете на предприятии? (Инструкция: укажите галочкой ваш стаж работы).			
	свыше 10 лет			
	свыше 5 лет			
	свыше года			
	от 2 месяцев до 6 месяцев			
2	Удовлетворяют ли вас такие факторы вашей работы, как: (Инструкция: поставьте галочку в соответствующем столбце).			
		Да	Нет	Почему?
	Хотели бы повысить свою квалификацию?			
	Имеете ли вы возможность для повышения квалификации?			
	Понятна ли вам стратегия предприятия?			
	Есть ли у вас понимание того, как вы должны работать для достижения целей предприятия?			
	Есть ли у вас понимание того, что от вас ожидается при выполнении работы?			
	Знаете ли вы из чего состоит ваша зарплата?			
	Может ли предприятие способствовать достижению ваших планов?			
	Устраивают ли вас существующие условия труда на предприятии (чистота, шум, температура, освещенность др.)?			
	Состояние разделок, столовой вас устраивает?			
	Дает ли предприятие вам уверенность и стабильность?			
3.	Какие из следующих аспектов ситуации в компании вызывают у вас озабоченность? (Инструкция: укажите галочкой ваш стаж работы).			
	Уровень оплаты труда			
	Информирование коллектива			
	Состояние трудовой дисциплины			
	Условия труда			
	Взаимоотношения в коллективе			
	Организация питания			
	Система поощрения лучших сотрудников			
	Качество производимой продукции			
	Взаимоотношение с руководством			
	График работы			
4.	Какие формы морального стимулирования вы считаете лучшими для вас?			
	Похвала от руководителя			
	Звание "Лучший работник"			

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ Д

	Вынесение на доску почета	
	Ощущение принадлежности, а также нужности для предприятия, признание со стороны коллег и руководителя.	
	Ощущение того, что вы полезны для компании, информирование о планах, перспективах и делах предприятия	
5.	Какие из аспектов работы являются для вас самыми важными?	
	Высокий уровень зарплаты	
	Благоприятные условия труда	
	Хороший, дружный коллектив	
	Отношения руководителя и подчиненного уважительные	
	Уважение и доверие со стороны руководства	