

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
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, руководитель СНМК

ПАО «ЧТПЗ»

_____/А.В. Фурукин/

«__» _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.п.н., профессор

_____/И.В. Резанович/

«__» _____ 2019 г.

Формирование лояльности молодых специалистов промышленных предприятий

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.03.2019.561 ВКР

Консультант

по экономической части

к.э.н., доцент

_____/Е.А. Резанович/

«__» _____ 2019 г.

Руководитель

к.п.н., доцент

_____/А.Е.Резанович/

«__» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ – 242

_____/А.Н. Мязин/

«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер

к.п.н., доцент

_____/Н.П.Цырикова/

«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Сущность понятия «лояльность персонала» и ее особенности.....	6
1.2 Специфика формирования лояльности персонала на промышленных предприятиях.....	22
1.3 Методы формирования лояльности персонала на российских и зарубежных промышленных предприятиях.....	32
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ПАО «ЧТПЗ».....	42
2.1 Организационный аудит ПАО «ЧТПЗ».....	42
2.2 Кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ».....	68
2.3 Анализ системы формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ».....	86
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПАО «ЧТПЗ».....	102
3.1 Проект совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ».....	102
3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала.....	132
3.3 Расчёт экономической эффективности внедрения проекта системы формирования лояльности молодых специалистов	150
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	161
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	166
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Шкала организационной лояльности	168
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта проекта.....	169

ВВЕДЕНИЕ

Для успешной деятельности компании в современных условиях возрастает роль рационального использования не только материальных и финансовых ресурсов, но и человеческих. Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано с глубокими преобразованиями в производстве. Традиционная технология стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, тем самым позволяя широко применять труд низкой квалификации и экономить на издержках, связанных с персоналом. В настоящее время традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам. Вследствие их внедрения повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Отличительная черта современного производства – его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования и степени вовлеченности работника в дела организации [12].

В настоящее время не теряет свою актуальность для HR вопросы повышения лояльности молодого персонала. Специалисты убеждены в том, что создание лояльности у молодых работников – лучшее вложение средств, способное быстро и значительно повысить эффективность компании. Лояльность является важным условием безопасности компании, оказывающим существенное влияние на благонадежность молодых работников. Это также условие формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности. Лояльные работники также готовы мириться с временными трудностями компании, они меньше сопротивляются организационным изменениям. Многочисленные исследования показывают, что группы лояльных сотрудников работают в среднем на 12% прибыльнее, чем аналогичные по роду деятельности группы нелояльных сотрудников. Вовлеченные (лояльные) сотрудники увольняются на 51% реже и совершают на 27% меньше прогулов, чем их невовлеченные коллеги [3].

В этой связи выбрана тема работы: «Формирование лояльности молодых специалистов промышленных предприятий»

Степень изученности проблемы. Исследованием феномена лояльности персонала занимались многие зарубежные и отечественные ученые. Среди западных ученых следует отметить Г. Беккера, Л. Джуэлл, Л. Портер, М.И. Магура, Р. Кантер. Большой вклад в развитие представлений о данном феномене внесли Дж. Мейер и Н. Аллен, которые предложили структуру лояльности персонала и разработали методику оценки каждого элемента.

Российские исследователи организационной лояльности развивали представления о данном феномене. Т.О. Соломанидина рассматривала лояльность персонала как этап взаимоотношений работника и организации. В.И. Доминьяк считал понятие лояльности синонимом приверженности. К.В. Харский выделил уровни организационной лояльности и К.Э. Оксинаид определил факторы, влияющие на лояльность сотрудника к организации. Таким образом, несмотря на большое количество исследований относительно отношения работников к организации, данная проблема изучена недостаточно.

Объект исследования – Публичное акционерное общество «ЧТПЗ»

Предмет исследования – формирование системы лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ».

Целью магистерской диссертации является разработка проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Изучить теоретические и методологические аспекты темы формирования лояльности персонала на промышленных предприятиях.
2. Проанализировать методы формирования лояльности, используемые российскими и зарубежными промышленными предприятиями.
3. Провести организационно-кадровый аудит исследуемой организации (ПАО «ЧТПЗ») определить проблемы, затрудняющие ее развитие.
4. Обосновать методику и разработать проект совершенствования системы формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ».
5. Рассчитать стоимость проекта и доказать экономическую и социальную эффективность разработанных мероприятий.

Научная гипотеза: внедрение модели компетенций, системы наставничества, а также технологии дистанционного обучения в рамках системы формирования лояльности персонала будет способствовать достижению стратегических целей, ПАО «ЧТПЗ» а именно:

- увеличится качество реализации бизнес-процессов вследствие повышения компетентности персонала;
- повысится эффективность деятельности сотрудников ПАО «ЧТПЗ» благодаря уменьшению непроизводительных затрат рабочего времени;
- снизится сопротивляемость персонала технологическим и организационным изменениям.

Научная новизна работы заключается в авторском определении понятия «лояльность персонала», оценке существующих методик измерения уровня организационной лояльности и сравнительном анализе технологий управления лояльностью персонала зарубежных и отечественных компаний.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ», способствующих достижению стратегических целей.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка (28 источников) и 2 приложения. Работа включает 45 таблиц и 58 рисунков. Общий объем работы 169 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность понятия «лояльности персонала» и ее особенности

Масштабные изменения, которые происходят в России и в мире, требуют от компаний непрерывной адаптации к изменяющимся условиям. Перед многими компаниями стоит задача повышения эффективности сотрудников и бизнеса в целом. Для этого оптимизируются бизнес-процессы, внедряются средства автоматизации и проводятся другие изменения. Необходимо, чтобы персонал не противостоял инициативам руководства, а помогал реализовывать запланированные проекты. В связи с этим одним из важных факторов успешного развития организации является лояльность персонала, которая выражается в его отношении к компании, приверженности целям и ценностям компании.

Актуальность исследования лояльности молодого персонала обусловлена рядом причин. Во-первых, на российском рынке труда сокращается количество трудоспособного населения, вследствие этого обостряется конкурентная борьба работодателей за высококвалифицированных специалистов. Для этого необходимо прикладывать больше усилий и затрат для привлечения, а главное, удержания квалифицированного персонала.

Во-вторых, многочисленными исследованиями доказано, что лояльность персонала положительно влияет на рост прибыли компании. Так, согласно исследованию WorkUSA, прибыль компаний с высоким уровнем лояльности персонала на 22% выше, чем в компаниях, характеризующихся средней лояльностью и на 46% выше показателя прибыли компаний с низкими показателями лояльности. Кроме того была выявлена связь лояльности персонала и лояльности клиентов: при повышении лояльности работников на 1% лояльность потребителей к продуктам компании увеличивается на 1,25%, что в результате приводит к росту прибыли компании в следующем периоде на 1,11% [3]. При этом лояльные сотрудники в 90% случаев готовы рекомендовать свою компанию

другим как хорошее место работы, и в 55% случаев готовы отклонять предложения работы от других фирм [7].

В-третьих, несмотря на большое количество исследований лояльности персонала, до сих пор нет единого подхода к определению и модели лояльности персонала.

Таким образом, увеличение организационной лояльности позволит решить актуальную социально-экономическую задачу бизнеса – повысить эффективность молодых сотрудников. Для этого необходимо обобщить и систематизировать знания о феномене лояльности персонала, исследовать существующие модели лояльности персонала и определить инструменты, позволяющие прогнозировать и воздействовать на лояльность персонала.

Зарубежные и российские исследователи рассматривали понятие «лояльность» с позиции разных подходов [4], представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы исследователей к понятию «лояльность»

Подход	Характеристика
Поведенческий	Базируется на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех условий: 1) эти действия должны восприниматься как результат свободного выбора; 2) они должны быть совершены публично; 3) отказ от них должен восприниматься как сопряженный с трудностями и потерями. Поведенческий подход предполагает формирование у работника лояльности в результате совершения действий, которые впоследствии не позволят ему изменить позицию или линию поведения. Основоположителем подхода является Г. Беккер
Установочный	Установочная лояльность – эмоциональное отношение сотрудника к организации. Лояльность – эмоциональная реакция, включающая в себя заботу и беспокойство за компанию и коллег, чувство присоединения, взаимозависимости или доверия. При этом лояльность характеризует связь работника и организации. Лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств к компании, которые затем преобразуются в лояльность.

Окончание таблицы 1.1

Подход	Характеристика
Установочный	Авторами выделяются три компонента лояльности: 1) идентификация — принятие сотрудником целей и ценностей

	<p>организации как своих собственных;</p> <p>2) вовлеченность — психологическое погружение или «растворение» в своей рабочей деятельности;</p> <p>3) собственно лояльность — чувство любви и привязанности к организации.</p> <p>В рамках данного подхода выделяют концепции аффективной (эмоциональной) и нормативной лояльности.</p> <p>Представителями установочного подхода являются Л. Джуелл, Р. Кантер и другие</p>
Интегрированный	<p>Базируется на предположении о многоаспектности явления лояльности персонала.</p> <p>Самой распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Дж. Мейер и Н. Аллен. Они рассматривали организационную лояльность как «психологическую связь между служащим и организацией, снижающую вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию». Более подробно модель Дж. Мейера и Н. Аллен будет рассмотрена в параграфе 1.2.</p> <p>Представителями данного подхода можно считать: Т.О. Соломанидину, К.Э. Оксинайда, В.И. Доминьяка</p>

Таким образом, наиболее полно феномен лояльности персонала к организации отражает интегрированный подход.

В настоящее время в трудах российских исследователей лояльности персонала нет единой терминологической базы. Для определения позитивного отношения работника к организации используются такие термины, как лояльность, приверженность, патриотизм, преданность.

Некоторые исследователи считают термин лояльность синонимом таких понятий, как приверженность, преданность, верность, патриотизм (например, В. И. Доминьяк). Другие предлагают рассматривать термин лояльности как один из компонентов развития отношений работника и организации (Т.О. Соломанидина). Третья точка зрения – лояльность персонала состоит из нескольких компонентов, включая идентификацию, вовлеченность и приверженность (Л. Джуелл, М.И. Магура, Р. Кантер). На наш взгляд, наиболее обоснованным является использование термина лояльности как этапа развития отношения работников и организации. Рассмотрим существующие определения лояльности персонала в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Определения лояльности персонала

Автор	Определение лояльности
Т.О. Соломанидина	Лояльность — это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное эмоционально окрашенное отношение к компании и ее сотрудникам, желание быть полезным, нужным, предупреждать об опасности. Лояльный сотрудник стремится быть честным и искренним по отношению к компании, выполнить свою работу наилучшим образом и готов даже приносить определенные жертвы во имя успехов компании, ощущая чувство гордости за ее победы. Лояльный сотрудник испытывает сильное желание оставаться членом данной организации, несмотря на возникающие проблемы и сложности в ее работе, полон энтузиазма и желая оказывать помощь [20]
К.Э. Оксина	Лояльность — следствие, результат процесса идентификации, самоотождествления сотрудника с теми требованиями, которые составляют тот идеальный образ работника, который видится ее руководством и большинством персонала в связи с ее миссией и ценностями и материализуется в фактических действиях и поведении. Уровень лояльности — это показатель удовлетворенности и качества отношений между работниками и администрацией, характеристика степени доверия подчиненных руководителям [16]
В. И. Доминьяк	Лояльность – это отношение работника к организации, социально-психологическую установку, характеризующую связь работника с организацией и определяющую ее силу [7]
Г. Беккер	Лояльность – результат некой «ставки», которую делает человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности». Лояльность возникает, когда эти «дополнительные ставки» (определяемые работой навыки, возраст или другие факторы) объединяются и воспринимаются сотрудником в качестве накопленных инвестиций в организацию, вознаграждений или оцениваются как требующие меньших затрат по сравнению с аналогичной работой в другом месте (дополнительная пенсия, налаженные деловые и личные связи с коллегами). Лояльность может быть результатом как накопления инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей (нежелание менять работу на более выгодную, но требующую дополнительного обучения; желание оставаться в организации из-за страха не найти другую работу, например в связи с достижением предпенсионного возраста и т. п.)
Л. Джуэлл	Лояльность - переменная, отражающая силу связи между человеком и организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении [8]
Л. Портер	Лояльность – готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, большое желание оставаться в данной компании, принятие основных ее целей и ценностей. Включает в себя: 1) силу убежденности и принятия целей и ценностей компании; 2) степень готовности проявлять значительные усилия от ее имени; 3) силу желания поддерживать принадлежность к компании

Окончание таблицы 1.2

Автор	Определение лояльности
-------	------------------------

М.И. Магура	Лояльность – это составная часть приверженности работников, которая выражается в эмоциональной привязанности к организации, желании оставаться ее членом. Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа вызывает у сотрудников: – удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации; – ощущение внимания и заботы со стороны организации; – удовлетворенность своей карьерой в организации; – уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации [7]
Р. Кантер	Лояльность – это готовность социальных субъектов отдавать энергию и быть преданным организации; приложение эмоционального фонда человека к группе. Существует три типа лояльности: продолжения (связь когнитивной системы с социальными ролями), сплочения (связь эмоциональной сферы с отношениями) и контроля (связь оценочной системы с нормами)
Дж. Мейер, Н. Аллен	Лояльность – психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию [8]

Таким образом, в науке отсутствует определение лояльности персонала, полностью отражающее все аспекты данного явления. На основании представленных трактовок понятия «лояльность персонала» выделим основные ее характеристики:

- социально-психологическая связь работника и организации;
- эмоциональная привязанность сотрудника к организации, желание оставаться ее частью;
- принятие работником ценностей и целей организации, положительной модели поведения;
- добровольное соблюдение нигде официально не зафиксированных обязательств, соответствующих целям и интересам организации.

Обобщая все вышесказанное, можно определить лояльность персонала как социально-психологическую связь работника и организации, при которой работник испытывает эмоциональную привязанность к организации и желание оставаться ее частью, разделяет и принимает ценности и цели организации и готов добровольно действовать в ее интересах.

Рассмотрим существующие модели организационной лояльности.

Канадские ученые Дж. Мейер и Н. Аллен в 1980-1990 годах разработали трехкомпонентную модель организационной лояльности, которая до сих пор является доминирующей в организационной психологии (рисунок 1.1).

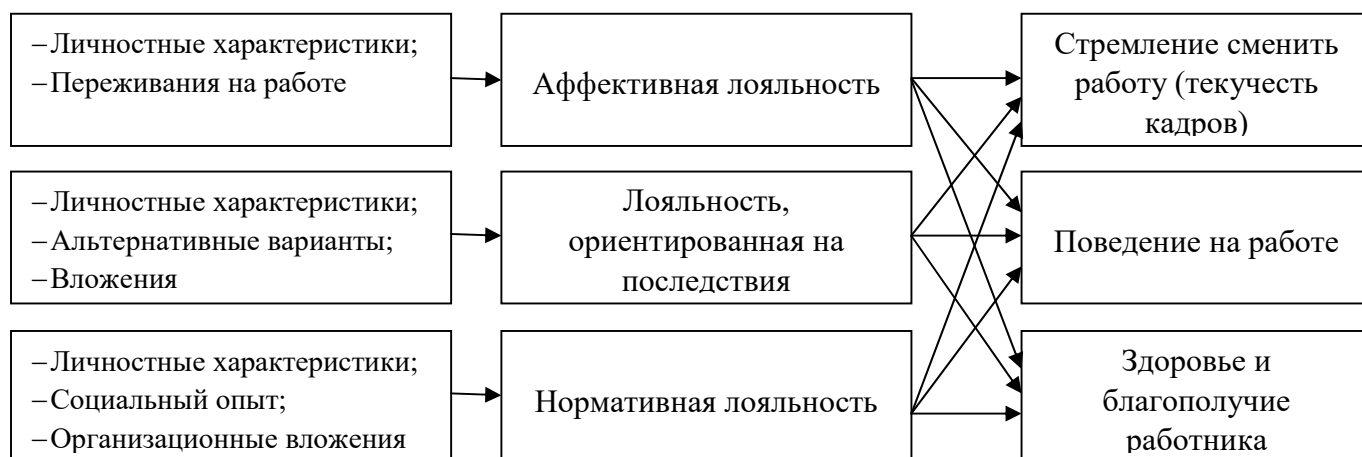


Рисунок 1.1 – Трехкомпонентная модель лояльности организации

В основе модели 3 компонента: аффективная лояльность, лояльность, ориентированная на последствия и нормативная лояльность.

Аффективная лояльность — включает эмоциональную привязанность работника к организации, его идентификацию с организацией и вовлеченность в её внутренние процессы. Как правило, работники с высоким уровнем развития аффективной лояльности воспринимают часть компании как «семью» и продолжают работать в ней, потому что хотят этого. Аффективная лояльность повышается за счёт взаимного обмена материальных и нематериальных ценностей между членом организации и самой организацией.

Лояльность, ориентированная на последствия (продолженная лояльность) — апеллирует к осознанию сотрудником «цены» тех последствий, которые повлечет за собой его уход из организации. Если работника в большей степени связывает с компанией именно этот компонент лояльности, это означает, что он продолжает работать в организации, потому что величина тех средств, которые бы пришлось затратить в случае ухода, слишком высока (переезд, изменение социального статуса, утрата социальных связей и т. п.). Такие работники чувствуют, что им нужно работать в данной организации.

Нормативная лояльность — показывает, с одной стороны, в какой степени сотрудник привержен организации на основе собственных моральных норм, ценностей и убеждений. С другой стороны, нормативная лояльность отражает чувство долга работника перед компанией, возникшее у него в результате тех или иных действий, которые были совершены организацией по отношению к нему, ценности, которые он приобрел за время работы в организации. Сотрудники с высоким уровнем развития нормативной приверженности остаются в компании, потому что чувствуют, что они должны в ней работать.

Дж. Мейер и Н. Аллен считают, что все три компонента лояльности в той или иной мере развиты у работников, и их организационное поведение определяется их взаимным влиянием. Также были выделены предпосылки для развития компонентов лояльности и факторы, на которые они влияют (положительно, нейтрально или отрицательно). Так, например, лояльность, ориентированная на последствия, снижает текучесть кадров, но нейтрально или негативно влияет на поведение и здоровье (благополучие) работников. На эти факторы положительно влияют аффективная и нормативная лояльность.

Сами авторы выделили недостатки своей модели организационной лояльности. По их мнению, модель не охватывает все результаты исследований, проведенных в этой сфере. А также они отмечают сложности оценки каждого компонента лояльности – их вклада в общий уровень и влияния на другие показатели поведения работников [9].

Российский исследователь вопросов лояльности В.И. Доминьяк считал, что организационная лояльность как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты. К эмоциональной составляющей относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. К когнитивной составляющей относится разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д. Поведенческий компонент представлен в форме намерения действовать определенным образом, прилагать усилия в интересах организации [7].

По мнению Т.О. Соломанидиной, российского эксперта в области организационной психологии и культуры, организационная лояльность является частью позитивной модели развития отношений работника к организации и ее культуре (рисунок 1.2) [20].

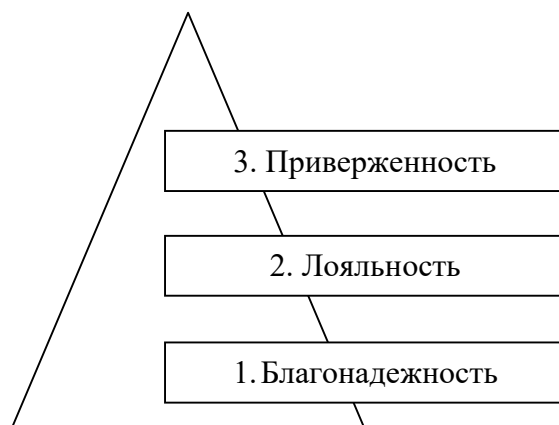


Рисунок 1.2 – Позитивная модель развития отношений работника к организации

Благонадежность работника — это соблюдение норм, разделение ее целей и ценностей, следование ее требованиям и регламентам. Основу этой благонадежности, как правило, составляют дисциплинированность, подкрепляемая системой стимулирования, а также воспитание и научение работника. Благонадежность работников обуславливает предсказуемость и безопасность их поведения. Определение лояльности, предложенное Т.О. Соломанидиной, представлено в таблице 1.2. Также она отмечает, что у каждого работника имеются собственные причины и этапы развития лояльности к компании.

Следующий этап – приверженность организации, при которой человек идентифицирует себя с ней, представляет себя и организацию как единое целое, не делимое никакими обстоятельствами.

Т.О. Соломанидина разработала собственную модель организационной лояльности персонала, которая представлена на рисунке 1.3.

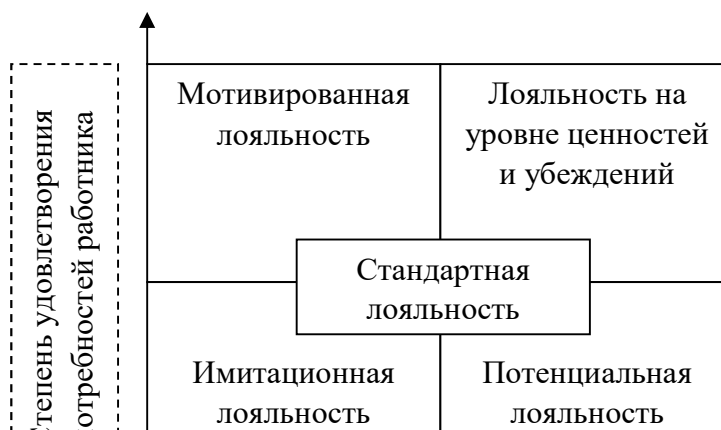


Рисунок 1.3 – Модель лояльности персонала Т.О. Соломанидиной

За основу модели принимаются два фактора:

- со стороны организации: степень удовлетворения основных потребностей работника – чем более насущные потребности сотрудник может удовлетворить, работая в данной компании, тем выше будет его лояльность;
- со стороны работника: наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой: добропорядочность, благонадежность, склонность к сотрудничеству, интеллигентность, сердечность, доброта, бескорыстность, правдивость, неспособность на измену и предательство, доброжелательность.

В таблице 1.3 опишем характеристики типов лояльности, представленных в модели Т.О. Соломанидиной.

Таблица 1.3 – Характеристики типов лояльности

Тип лояльности	Характеристика
Имитационная	Сотрудник создает видимость лояльности, поскольку понимает, что это необходимо на рабочем месте и руководство предпочитает лояльных сотрудников. На этом этапе лояльности сотрудник легко может поменять место работы, не испытывая особых сожалений.
Потенциальная	Эмоциональная привязанность работника не подкрепляется реакцией со стороны организации, считающей, что так и должно быть. Это вызывает у людей, как правило, негативные состояния, не способствующие трудовым достижениям и творческим порывам.
Мотивированная	Появляется в ответ на выгодное предложение. Человека, которому не свойственно проявлять привязанность, может сделать лояльным только высокая степень удовлетворения его потребностей в данной компании.

Окончание таблицы 1.3

Тип лояльности	Характеристика
Стандартная	Вполне достаточна для работы в обычных условиях. Экстремальные ситуации, экстремальные условия деятельности потребуют большей лояльности для получения больших гарантий в условиях повышенного риска.
На уровне	Способны обладать некоторые сотрудники компании, занимающие

ценностей и убеждений	высокомотивированные позиции и обладающие высоким потенциалом лояльности. Обычно это высшее руководство компании, связывающее свои перспективы с данной компанией. Рядовой сотрудник может обладать таким уровнем лояльности лишь в силу исключительных обстоятельств: традиции многовековой династии; критические ситуации и т.д.
-----------------------	--

Т.О. Соломанидина говорит также о том, что каждая организационная культура понимает лояльность по-разному.

В иерархической культуре под лояльностью будет подразумеваться преданное и неукоснительное следование всем правилам, инструкциям, регламентам и нормам. Клановая культура наиболее благоприятна для развития лояльности сотрудников. Лояльность такой культуры основана на взаимоотношениях, предусматривающих чувства и эмоции, которые испытывают друг к другу близкие люди. Лояльность персонала рыночной культуры зависит от того, насколько глубоко сотрудники разделяют рыночные ценности и ориентиры. Лояльным будет сотрудник, который заботится о росте конкурентоспособности, наилучшем удовлетворении потребителей и повышении прибыли компании. Лояльный сотрудник в организации с адхократической культурой — это творец, новатор, желающий быть везде и всегда первым, томимый жаждой изобретений и открытий, мечтающий о лаврах гения.

Российский исследователь организационной лояльности К.Э. Оксина в своих работах выделял следующие группы факторов, которые влияют на социально-психологическую связь работника и организации [16]:

- факторы, связанные с объективными условиями труда в данной организации и на данном рабочем месте;
- факторы, вытекающие из представлений и установок руководства относительно человеческих ресурсов (кадровая политика);
- личностные особенности сотрудников.

Таким образом, можно выделить общие факторы, которые влияют на лояльность персонала:

- персональные факторы: пол, возраст, стаж работы, образование;
- характеристики работы: содержание работы и организация труда;

- система стимулирования организации;
- корпоративная культура: ценности, психологический климат;
- возможности развития: продвижение (карьера), ориентация на обучение и профессиональное развитие.

Рассмотрим формы оценки организационной лояльности. Существуют субъективные и объективные показатели лояльности. К субъективным индикаторами относятся эмоциональная привязанность к организации, готовность добросовестно работать в ней при любых условиях, добровольно следовать этическим предписаниям корпоративной культуры, стремление избегать деструктивных конфликтов в процессе труда, постоянное внесение предложений, связанных с совершенствованием работы.

К объективным показателям организационной лояльности относят количество фактов нарушения трудовой дисциплины, количество опозданий и прогулов, удельный вес брака в общем объеме производства, своевременное и качественное выполнение производственных заданий, количество простоев по техническим причинам (например, из-за неисправности в оборудовании), коэффициент текучести персонала, коэффициент абсентеизма [16].

Признанными методиками для оценки лояльности сотрудников являются:

- «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейер и Н. Ален;
- «Шкала измерения лояльности персонала организации» Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой;
- методика расчета индекса чистой лояльности сотрудников eNPS (employee Net Promoter Score).

Методика «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейер и Н. Ален позволяет измерить структуру лояльности персонала в соответствии с трехфакторной моделью лояльности, рассмотренной выше. Таким образом, шкала аффективной лояльности (ACS) измеряет степень эмоциональной привязанности работника к организации; шкала продолженной лояльности (CCS) измеряет степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией; шкала нормативной лояльности

(NCS) - степень ощущения работником обязательств перед организацией. Опросник состоит из 18 утверждений (по 6 утверждений на каждую шкалу), респондентам предлагается оценить степень согласия с каждым утверждением по 7-бальной шкале, где 1 – абсолютно не согласен, 7 – полностью согласен. Далее для каждой шкалы нужно просуммировать оценки в соответствии с ключом и найти среднее арифметическое (сумму разделить на 6). Оценки по утверждениям, отмеченным буквой R инвертируются, то есть вместо 7 ставим 1, вместо 6 – 2 и т.д. В таблице 1.4 представлен ключ к результатам опроса.

Таблица 1.4 – Ключ для обработки результатов опроса

Шкала	Вопросы	Минимальные значения		Максимальные значения	
		Количество баллов	Среднее значение	Количество баллов	Среднее значение
Шкала аффективной лояльности (ACS)	1,4, 7R, 10R, 13R, 16	6	1	42	7
Шкала продолженной лояльности (CCS)	2, 5, 8, 11, 14, 17	6	1	42	7
Шкала нормативной лояльности (NCS)	3R, 6, 9, 12, 15, 18	6	1	42	7
Общее		18	3	126	21

После подсчета результатов необходимо сложить среднее арифметическое всех шкал для оценки общего уровня лояльности. На рисунке 1.4 изображена шкала организационной лояльности. Так, если сумма всех средних значений находится в промежутке от 3 до 9, то общий уровень лояльности низкий, если в промежутке от 9 до 15 – то уровень лояльности средний, если в промежутке от 15 до 21 – то уровень лояльности высокий.

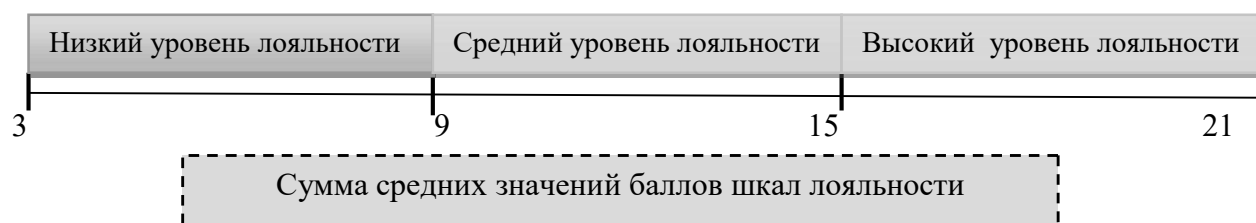


Рисунок 1.4 – Шкала общей организационной лояльности

«Шкала измерения лояльности персонала организации» сотрудника к организации были созданы Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой в 1999 году на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна.

Каждому респонденту раздают 36 карточек с суждениями относительно отношения работника к организации, представленными в приложении Б, и предлагают оценить степень согласия по шкале от 1 до 11, где 1 – максимально негативная оценка, 11 – максимально позитивная оценка, 6 – нейтральная оценка.

При обработке результатов, оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Оценка результатов опросника Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой

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

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

Индекс Net Promoter Score является относительно молодой методикой оценки лояльности, которая была презентована Фредериком Райхельдом в 2003 году как очень простой и быстрый способ выявления клиентской лояльности. Американский маркетолог предложил измерять лояльность клиентов, задавая им вопрос об их готовности рекомендовать товар, услугу или бренд своим знакомым и родственникам. Инновацией в данной методике является то, что клиенту предлагают оценить, насколько он уверен в продукте, чтобы «поставить на кон» свою репутацию в глазах тех, чье мнение для него важно. Сейчас все больше компаний внедряют данный индекс в качестве оценки лояльности сотрудников к компании.

Оценку удовлетворенности коллектива производится путем анкетирования сотрудников по двум вопросам, предлагая им поставить балл от 1 до 10, где 1 – никогда не порекомендую, а 10 – всегда буду рекомендовать:

- «С какой вероятностью вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?»;
- «Какова основная причина такой оценки?».

При анализе результатов сотрудников компании условно разделяют на три группы:

- сотрудники, давшие оценку 9 или 10: работники, которые лояльны к компании, действуют в ее интересах и готовы порекомендовать ее своим друзьям);
- сотрудники, поставившие оценку 7 или 8: не настроены рекомендовать ее своим друзьям или знакомым).
- сотрудники, поставившие оценку в интервале от 1 до 6: разочарованы работой в компании, скорее находятся в активном поиске альтернативного варианта.

Показатель eNPS — это разница между процентным соотношением Промоутеров и Критиков. Формула для расчета eNPS:

$$eNPS = (N_{\text{П}} - N_{\text{К}}) / N_{\text{О}} * 100\% \quad (1)$$

где: $N_{\text{П}}$ – количество промоутеров; $N_{\text{К}}$ – количество критиков; $N_{\text{О}}$ – общее количество респондентов.

Чем выше индекс, тем выше лояльность сотрудников. Если индекс равен 0 или принимает отрицательное значение, ситуация становится критичной.

Для оценки описанных выше методик диагностики лояльности персонала организации было проведено исследование среди 10 респондентов, которым было предложено ответить на вопросы «Шкалы организационной лояльности персонала» Дж. Мейера и Н. Аллен, «Шкалы измерения лояльности персонала организации» Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой и методики индекса чистой лояльности (eNPS). Далее были определены критерии оценки, коэффициенты значимости каждого критерия, затем проведена оценка в баллах (где 5 –

полностью соответствует, 1 – абсолютно не соответствует) соответствие методик критериям и рассчитана средняя взвешенная оценка методик. Результаты исследования представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Сравнительная характеристика методик оценки лояльности

№	Критерий сравнения		Методика Дж. Мейера и Н. Аллен		Методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой		Индекс чистой лояльности	
	Критерий	Коэффициент значимости	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
1	Очевидная валидность (соответствие теста своему назначению)	0,3	5	1,5	3	0,9	5	1,5
2	Концептуальная валидность (соответствие общепринятым теоретическим представлениям)	0,2	5	1,0	2	0,4	4	0,8
3	Содержательная валидность (оценка тестом максимальных свойств явления)	0,2	5	1,0	2	0,4	1	0,2
4	Надежность результатов при каждом повторном прохождении теста)	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
5	Восприятие методики респондентами	0,1	5	0,5	2	0,2	5	0,5
6	Сложность обработки результатов	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Средняя взвешенная		1	4,8		2,6		3,4	

Таким образом, наиболее удачной является методика оценки лояльности персонала, разработанная Дж. Мейером и Н. Аллен. Поскольку она соответствует теоретическим представлениям о лояльности персонала, максимально учитывает все аспекты явления организационной лояльности, понятна респондентам и относительно легка в обработке результатов. Для экспресс-диагностики лояльности персонала также можно использовать метод Индекса чистой лояльности персонала.

Итак, в научной литературе существует три подхода к феномену лояльности персонала: поведенческий (лояльность рассматривается как результат действий); установочный (лояльность как эмоциональная реакция работника) и

интегрированный (лояльность как совокупность модели поведения, эмоций и отношения работника к существующим нормам).

Лояльность персонала можно определить как социально-психологическую связь работника и организации, при которой работник испытывает эмоциональную привязанность к организации и желание оставаться ее частью, разделяет и принимает ценности и цели организации и готов добровольно действовать в ее интересах.

Многочисленные исследования доказывают, положительное влияние фактора лояльности персонала на финансовые результаты деятельности организации в целом. Кроме того, эффективная система управления лояльностью персонала - это основа для построения системы управления персоналом, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации в долгосрочной перспективе.

Наиболее популярной моделью лояльности персонала является трехфакторная модель Дж. Мейера и Н. Ален, в которой лояльность рассматривается как совокупность трех элементов (аффективная, нормативная и ориентированная на последствия), оцениваются предпосылки и влияние на текучесть кадров, поведение и здоровье работников.

Для оценки уровня лояльности сотрудников широко используют 3 метода: «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейер и Н. Ален; «Шкала измерения лояльности персонала организации» Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой; индекс чистой лояльности сотрудников eNPS. Наиболее удачной является методика «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейер и Н. Ален, поскольку комплексно оценивает лояльность персонала. Для эксперсс-диагностики можно использовать метод индекса чистой лояльности персонала.

1.2 Особенности формирования лояльности персонала на российских промышленных предприятиях.

В настоящее время, усиливающаяся конкуренция, диктует производственным организациям особые условия ведения экономической и хозяйственной деятельности. В существующей производственной практике важнейшим конкурентным преимуществом компании является максимально полное использование трудовых возможностей работников, в первую очередь, молодёжи, являющейся основным носителем инновационного потенциала организации. Приоритетом кадровой политики современных добывающих организаций в России является привлечение работников востребованных специальностей и молодых кадров.

Ставку на молодёжь сделали и крупнейшие металлургические организации в РФ определившие молодёжь долгосрочным активом. Сегодня молодёжь занимает около 45% на металлургических предприятиях Урала. Трубная отрасль за последнее время получила новые витки развития. Следствием этого появились жесткие требования к качеству человеческих ресурсов. Соответственно, конкурентоспособность молодого персонала выходит на первый план. Определим характеристики молодого специалиста. Существуют общие черты для категории персонала - молодой специалист. Критерии отнесения работников к профессиональной группе представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Критерии отнесения работников к профессиональной группе

Признак	Критерии	
Возраст	Нижняя граница	18
	Верхняя граница	30
Наличие профессионального образования	Среднее специальное образование	Диплом об окончании ссуза
	Высшее профессиональное образование	Диплом об окончании вуза
	Учащиеся на последнем курсе профессионального учреждения	Прохождение аттестации
Трудоустройство по специальности	После окончания профессионального учебного	Не позднее одного года

		заведения	
Предыдущий работы специальности	стаж	Нижняя граница	Нет опыта работы по специальности
	по	Верхняя граница	

Исходя из данных приведенных в таблице, можно сделать вывод: категория молодой специалист - это работник Общества, выпускник высшего или среднего профессионального образовательного учреждения с аккредитацией, в возрасте до 30 лет, с трудовым стажем до трех лет после окончания ВУЗа.

Рассмотрим основные тенденции развития трубной промышленности России [17].

1. 80% компаний планируют в ближайшее время произвести техническое перевооружение, с целью автоматизации процесса производства, а также для достижения более высокой конкурентоспособности перед импортными производителями.

2. Одной из значительных проблем развития трубной промышленности является нехватка квалифицированных кадров. Квалификации, которые имеются у работников, отличаются от квалификаций, в которых нуждаются работодатели. Отчет Института производственных технологий за 2015 год показал, что к 2025 году более половины имеющихся вакансий не будут заполнены из-за дефицита квалифицированных кадров. Таким образом, большое значение приобретают программы удержания высококвалифицированных сотрудников и обучение новых сотрудников (сотрудничество в образовательными учреждениями, корпоративные университеты).

3. Производители трубной продукции уделяют все больше внимание нормам безопасности, что связано с постоянным повышением требований к качеству продукции со стороны государства.

Высокая конкуренция в сфере трубной промышленности заставляет многие предприятия внедрять стандарты качества, соответствующие международным нормам. Это мощный стимул ускоренного освоения технологических инноваций

и систем контроля качества, а также организационных и кадровых инноваций. В интересах рационализации производственного процесса становятся актуальными такие вопросы кадровой политики, как сохранение квалифицированных и лояльных работников; увеличение доли молодежи в возрастном составе персонала; гибкость режима труда и рабочего времени [10].

Таким образом, изменения в управлении персоналом связаны, прежде всего, со стратегическими целями организации. Основной задачей управления персоналом является создание условий для достижения целей организации. Это возможно только в том случае, если персонал проявляет необходимое производственное поведение, т.е. разделяет цели организации и включен в ее профессиональную среду. Поэтому одним из ключевых элементов системы управления персоналом будет являться управление лояльностью сотрудников, формирующих «желаемое» производственное поведение и предпосылки для эффективности работы кадров. Так оптимальная система формирования лояльности персонала является основой для построения эффективной системы управления персоналом и предпосылкой для достижения стратегических целей организации [18]. Формирование лояльности персонала при этом становится приоритетной задачей предприятий трубной промышленности. Место формирования лояльности персонала в стратегическом управлении человеческими ресурсами представлено на рисунке 1.6.

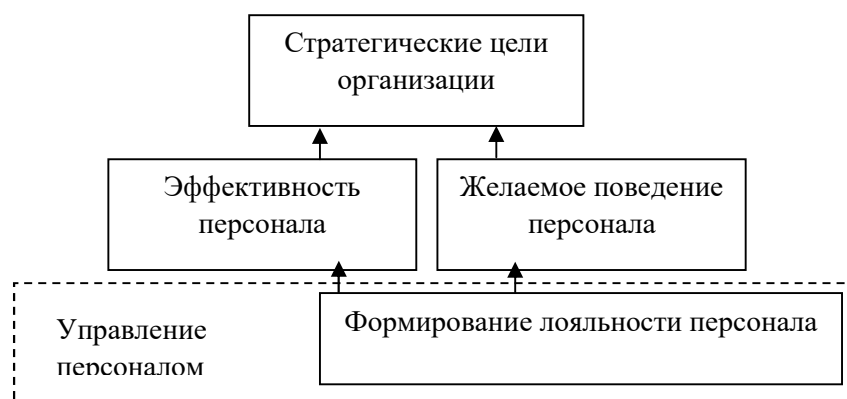


Рисунок 1.6 – Место управления лояльностью персонала в стратегическом управлении предприятия

Рассмотрим понятие формирования лояльности персонала. Формирование лояльности персонала – процесс, направленный на оптимизацию кадрового

потенциала за счет создания для сотрудников ценности работы в данной организации. На основе анализа литературы были выделены принципы формирования лояльности персонала в организации, которые представлены в таблице 1.8 [1].

Таблица 1.8 – Принципы формирования лояльности персонала

Уровень УЧР	Принципы
Стратегический	<ul style="list-style-type: none"> – поддерживающие организационные стратегии; – ценность лояльности для высшего руководства; – эффективное участие человеческих ресурсов в создании стратегий и управлении
Функциональный	<ul style="list-style-type: none"> – набор персонала, основанный на постоянной занятости; – инвестиции в обучение и развитие; – дополнительное вознаграждение, которое усиливает сотрудничество, участие и содействие
Рабочий	<ul style="list-style-type: none"> – отбор, основанный на высоких стандартах; – широкий круг обязанностей и командная работа; – вовлеченность работников в решение проблем; – атмосфера сотрудничества и доверия

Российские исследователи М.В. Полосухина и Е.Г. Кетова разработали алгоритм формирования лояльности персонала, представленный на рисунке 1.7 [18]. Первый этап включает в себя анализ мотивов труда кандидата, а также анализ структуры его лояльности и сопоставление результатов с системой стимулирования труда и структуры лояльности в компании.



Рисунок 1.7 – Алгоритм формирования лояльности персонала

Наиболее трудоемкий этап – это аудит существующей лояльности персонала, который включает:

- экспресс-диагностику – определение основных проблемных зон организации по индикаторам;
- определение структуры лояльности – глубокое эмпирическое исследование лояльности персонала, которое предполагает определение общего уровня и структуры лояльности молодых специалистов;
- выявление факторов, влияющих на лояльность молодых специалистов, и определение степени влияния;
- сопоставление типа лояльности и факторов – выявление несоответствий ожиданий и предпочтений работника и использующихся методов формирования лояльности;
- разработку и корректировку методов формирования лояльности молодых специалистов;
- оценку эффективности мероприятий – экспресс-диагностика индикаторов лояльности персонала после внедрения мероприятий.

Согласно исследованию Kelly Services, среди факторов, которые больше всего влияют на лояльность персонала, были названы: уровень оплаты труда и социальный пакет (72%), комфортная атмосфера (35%), официальное трудоустройство и «белая» заработная плата (34%), возможности карьерного роста (34%), масштабные и интересные задачи (32%). При этом опрошенные готовы мириться с рутинностью работы (46%), регулярными переработками (40%), отсутствием карьерного роста (30%), неофициальным трудоустройством (20%) [23].

Третий этап формирования лояльности персонала позволяет проанализировать причины увольнений сотрудников и сделать выводы для корректировки системы формирования лояльности.

Представленный алгоритм позволяет комплексно подойти к оценке лояльности персонала: формировать штат потенциально лояльных к компании, быстро реагировать на изменение приоритетов сотрудников компании и вносить корректировки в программу лояльности в зависимости от результатов анализа лояльности уволенных сотрудников. К недостаткам алгоритма М.В. Полосухиной и Е.Г. Кетовой можно отнести непонятность механизма формирования лояльности у сотрудника и методов формирования лояльности персонала со стороны организации.

Рассмотрим уровни лояльности к организации у конкретного сотрудника, предложенные К.В. Харским (рисунок 1.8):

1) лояльность на уровне внешних атрибутов: один из самых низких уровней лояльности, который позволяет узнать только об ожидаемом поведении человека, пользующегося тем или иным атрибутом компании;

2) лояльность на уровне поступков, поведения: для ее возникновения не требуется прилагать никакие усилия и ресурсы, либо человек может следовать правилам и проявлять внешнюю лояльность, либо нет;

3) лояльность на уровне способностей: предполагает, что человек обладает соответствующими целями и требованиями, предъявляемыми организацией, навыками и умениями, придерживается определенных принципов и поэтому может вести себя так, как этого от него ожидают и требуют;

4) лояльность на уровне убеждений: одна из самых больших ценностей для компании, такой сотрудник отличается проявлением рвения в процессе выполнения своей работы, он не терпит, когда другие сотрудники нарушают правила;

5) лояльность на уровне идентичности: высший уровень лояльности, возникает, когда человек перестает разделять себя и объект лояльности [20].

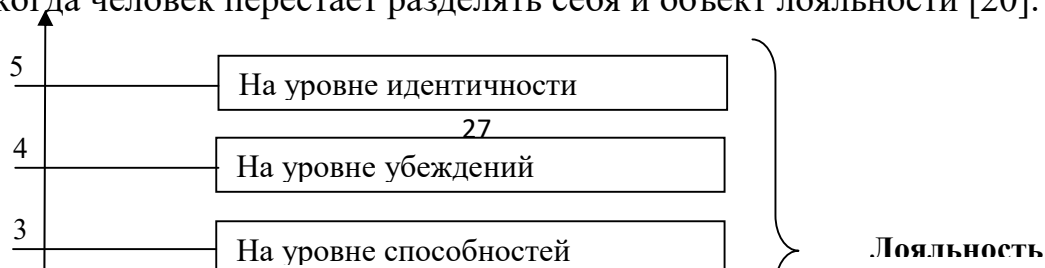


Рисунок 1.8 – Уровни лояльности сотрудника к организации К.В. Харского

Такое определение уровней лояльности перекликается с пирамидой логических уровней, предложенных Р. Дилтсом. Пирамида логических уровней описывает формирование мышления отдельного человека. Изменение, происходящее на более низком логическом уровне, почти никогда не приводит к изменениям на более высоком логическом уровне; а изменение, происходящее на более высоком уровне, всегда приводит к изменениям на более низких уровнях. Р. Дилтс выделил 6 уровней:

- 1) окружение: обстановка и люди, которые окружают человека;
- 2) поведение: изменения, поступки, которые совершает человек;
- 3) способности: опыт, который обуславливает стратегию поведения, главный ресурс – знания и умения;
- 4) ценности: глубинный уровень, структурирующий весь опыт человека, определяет его как личность;
- 5) идентичность: представления человека о себе и своем месте в мире;
- 6) предназначение: видение и миссия личности.

Обобщая все вышесказанное, выделим этапы формирования лояльности сотрудника к организации (рисунок 1.9).

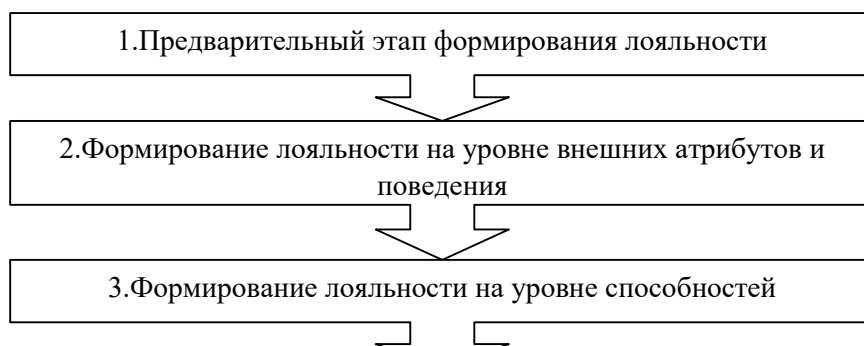


Рисунок 1.9 – Этапы формирования лояльности сотрудника к организации

На наш взгляд, к выделенным уровням лояльности персонала можно добавить также предварительный и заключительный этапы формирования лояльности. Предварительный этап характеризуется формированием первоначальным представлением об организации у потенциального кандидата. А заключительный этап необходим для оценки уровня лояльности увольняющегося сотрудника, оказание эмоциональной поддержки сотруднику (в случае необходимости) и сбора информации о необходимых корректировках программы лояльности персонала.

В таблице 1.9. представлена характеристика выделенных этапов, а также определены подсистемы управления персоналом, которые влияют на успешность каждого этапа.

Таблица 1.9 – Этапы формирования лояльности персонала организации

Этап формирования лояльности	Характеристика	Система управления персонала
Предварительный этап	При первом знакомстве с организацией формируется первое впечатление у потенциального сотрудника за счет позиционирования компании в СМИ, интервью с менеджером по персоналу, беседы с непосредственным руководителем. На этом этапе кандидат принимает решение, хочет ли он работать в данной организации, поэтому очень важно сформировать правильное представление у кандидата о ценностях, нормах поведения, принятых в коллективе	Маркетинг и найм персонала

Формирование лояльности на уровне внешних атрибутов и поведения	Происходит в период адаптации. В это время происходит ориентация работника в компании. Самым сложным является первый день сотрудника в новой компании, важно рассказать ему более подробно о должностных обязанностях, познакомить с коллегами, подготовить рабочее место и т.п. Далее происходит первичное обучение технологиям работы, процедурам, правилам взаимодействия с другими сотрудниками и т.п. По мере того, как сотрудник начинает ориентироваться в организации, вырабатывается общий язык, общие взгляды, и как результат, взаимопонимание и взаимоприятие. Важно, чтобы сотрудник понимал свой вклад в общий результат, видел связь между вознаграждением и своим вкладом	1. Адаптация персонала. 2. Оценка результатов труда. 3. Стимулирование труда
Формирование лояльности на уровне способностей	Когда сотрудник полностью освоил должностные обязанности (обычно через 6-12 месяцев в зависимости от специфики деятельности), разобрался в процедурах и нормах поведения, ему необходимо предоставить возможности развития: программы обучения, возможности горизонтальной и вертикальной карьеры, развитие личностных качеств. Важно построить систему развития максимально прозрачной, чтобы каждый сотрудник понимал перспективы работы в компании	Обучение персонала; развитие карьеры

Окончание таблицы 1.9

Этап формирования лояльности	Характеристика	Система управления персоналом
Формирование лояльности на уровне убеждений	Самый сложный уровень для влияния со стороны организации. Лояльность на уровне убеждений возможна при принятии сотрудником целей и ценностей компании как своих собственных. На этом этапе важна корпоративная культура, включающая ценностную ориентацию, систему внутренних коммуникаций, взаимодействие руководителей с подчиненными.	Корпоративная культура
Заключительный этап	Необходимо выяснить причины решения об увольнении сотрудника. Если же решение об увольнении сотрудника принял непосредственный руководитель, нужно максимально корректно сообщить об этом сотруднику, по возможности предложить другие вакансии. В любом случае нужно постараться сохранить доброжелательные отношения с сотрудником	Высвобождение персонала

Таким образом, существует пять этапов формирования лояльности к организации у сотрудника. Данные этапы связаны с подсистемами управления персоналом, такими как маркетинг и найм, адаптация, оценка, стимулирование, организационная культура, обучение и развитие карьеры и высвобождение персонала. Использование эффективных инструментов, нацеленных на

формирование лояльности, в каждой подсистеме позволит комплексно подойти к решению исследуемой проблемы.

Итак, трубная промышленность является одной из стратегических отраслей экономики любой страны, поскольку все граждане выступают потребителями данной продукции (в быту и производстве) . Что касается российской трубной промышленности, наблюдается существенное снижение темпов развития по всем основным отраслям, что обуславливает увеличение конкуренции на рынке и повышение влияния потребителей. Вследствие этого предприятиям трубной промышленности необходимо внедрять существенные технологические изменения, системы менеджмента качества, что приводит к организационным и кадровым преобразованиям.

Таким образом, управление персоналом в организациях трубной промышленности приобретает стратегическое значение, поскольку грамотная кадровая политика, рациональное использование и развитие кадрового потенциала позволит достичь долгосрочных организационных целей. При этом важную роль играет управление лояльностью персонала, которое способствует удержанию высококвалифицированных сотрудников и снижению сопротивляемости персонала изменениям.

Управление лояльностью персонала можно определить как процесс, направленный на оптимизацию кадрового потенциала за счет создания для сотрудников ценности работы в данной организации. Управление лояльностью можно построить с учетом этапов формирования лояльности у каждого отдельного сотрудника. В следующем параграфе подробнее остановимся на методах формирования лояльности персонала, применяемых российскими и зарубежными компаниями.

1.3 Методы формирования лояльности персонала на российских и зарубежных промышленных предприятиях

Согласно исследованию лояльности персонала, проведенное компанией Taylor Nelson Sofres среди 20000 человек из 33 стран, по всему миру доля людей, преданных организации и работе преобладает и составляет 43% в то время, как доля нелояльных сотрудников составила около 30% опрошенных. При этом 42% российских сотрудников относятся к категории «недовольных» и только 30% - к категории лояльных. Согласно исследованиям Aon Hewitt, в России, в отличие от других стран, чем больше стаж у работников, тем менее они вовлечены в дела компании. По данным Росстата 40 % невовлеченных «забирают» у компании 228 миллиардов долларов в год.

Таким образом, зарубежные компании раньше российских стали работать над проблемой лояльности персонала, что связано с объективными причинами российской экономики. Только в конце 20 века произошел переход от планового типа к рыночной экономике, что привело к изменениям в работе с сотрудниками и способствовало становлению и развитию науки об управлении персоналом. Несмотря на это, передовые российские компании вырабатывают собственные подходы к формированию лояльности персонала, адаптируют лучшие зарубежные практики к нашим реалиям.

Учитывая данные обстоятельства, рассмотрим методы формирования лояльности персонала на передовых зарубежных и российских промышленных предприятиях:

- Coca-Cola Hellenic – лидер международного рынка безалкогольных напитков, самый привлекательный работодатель в сфере FMCG по результатам «Рейтинга работодателей России – 2018» (подготовленного HeadHunter и «ЭКОПСИ Консалтинг»), уровень лояльности персонала составляет 94%;

- ОАО «Хлебпром» — крупная торгово-производственная компания кондитерского рынка, входит в 80 лучших работодателей России, по результатам 2017 года (HeadHunter и «ЭКОПСИ Консалтинг»);

- ООО «Пивоваренная компания «Балтика» - лидер российского рынка слабоалкогольной продукции; член международной сети Carlsberg Group;

большое внимание уделяют развитию персонала – 74% вакантных позиций в 2018 году закрыто внутренними кандидатами.

Основой сравнительного анализа, представленного в таблице 1.10, являются этапы формирования лояльности персонала. Таким образом, для предприятий трубной промышленности актуален вопрос повышения лояльности молодых специалистов, поскольку в условиях возрастающей конкуренции человеческий ресурс становится ключевым фактором успеха компании. Исходя из сравнительного анализа инструментов формирования лояльности, можно сделать вывод о том, что российские компании успешно перенимают опыт зарубежных коллег и адаптируют его под особенности своей организации. Поэтому в результате анализа было выявлено много схожих идей по формированию лояльности персонала на отечественных и зарубежных предприятиях.

Таблица 1.10 – Сравнительный анализ технологий формирования лояльности персонала Coca-Cola HBC, ОАО «Хлебпром» и ООО «Пивоваренная компания «Балтика»

Система УП	Coca-Cola HBC	ОАО «Хлебпром»	ООО «Пивоваренной компании «Балтика»
1	2	3	4
Маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> – бренд работодателя, который позволяет сформировать правильное представление потенциальных кандидатов о компании; – работа со средствами массовой информации; – работа с высшими и средними учебными заведениями; – организация экскурсий; – участие в конференциях и профессиональных мероприятиях; – активная социальная позиция (например, продвижение идеи активного образа жизни путем создания площадок для уличного фитнеса, организации интернет-портала «В движении»); – организация конкурсов для всех желающих, например, на разработку лучшей программы активного образа жизни 	<ul style="list-style-type: none"> – «Приведи друга»: сотрудники рекомендуют своих друзей, знакомых, бывших коллег на вакантные должности и получают вознаграждение после успешного прохождения испытательного срока новым сотрудником; – «Внештатный рекрутер»: внешний рекомендатель может предложить на открытые вакансии своих знакомых и получить денежный бонус после того, как новичок успешно пройдет испытательный период; – создание корпоративных страниц в социальных сетях; – нестандартные способы описания вакансий, видеовакансии 	<ul style="list-style-type: none"> – работа со средствами массовой информации для информирования потенциальных кандидатов о компании (интернет, печатные издания); – нестандартные способы описания вакансий
Найм персонала	<ul style="list-style-type: none"> – оплачиваемые стажировки для выпускников ВУЗов (Spring Intership) с последующим трудоустройством; – Центр по подбору и идентификации талантов; – Assessment Center; – интервью по компетенциям, поведенческое интервью; – автоматизация процесса: программа CornerStone (позволит видеть единый HR-процесс) 	<p>Поведенческое интервью по компетенциям. Оценка следующих аспектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – работа как самостоятельная ценность; – мотивация на развитие; – здоровый образ жизни 	<p>Интервью по компетенциям</p> <p>Оценка качеств кандидата: открытость к изменениям, стремление к постоянному развитию и освоению новых горизонтов, нацеленность на результат, умение позитивно взаимодействовать с окружающими, увлеченность и цельность.</p>

Продолжение таблицы 1.10

1	2	3	4
<p>Адаптация персонала</p>	<ul style="list-style-type: none"> – для руководящего состава составляется Induction Plan; – для работников функции «Производство и Логистика» существует процедура наставничества (к каждому новому сотруднику прикрепляется Ментор); – для новичков коммерческой функции проводятся специализированные тренинги; – для работников функции «Поддержка» в основном используется электронное внутреннее обучение; – для всех категорий персонала используется E-learning 	<ul style="list-style-type: none"> – План работы на период испытательного срока и План вхождения в должность; – наставничество; – приветственная открытка от компании; – памятка работы в конкретном структурном подразделении; – тренинг «Добро пожаловать» организуется службой УП очно и дистанционно, в нем принимает участие Генеральный директор, он рассказывает об истории, миссии, ценностях, стратегических инициативах, социальных проектах компании; – «Золотые правила безопасности»; – чек-лист передачи дел от предыдущего сотрудника; – 911 – электронная почта для новичков, чтобы они могли задавать вопросы, делиться проблемами и т.п.; – «Семейный альбом» каждого подразделения; – тренинг «Внутренний преподаватель» - обучение руководителей методам адаптации 	<ul style="list-style-type: none"> – брошюра «Добро пожаловать в компанию!» (важная информация о корпоративной культуре и принципах, а также о международной сети Carlsberg Group); – адаптационный курс, предполагающий ознакомление с инструкциями и документацией, интерактивное и живое взаимодействие с коллегами, обучение на рабочем месте, производственные экскурсии, – запланированные встречи с руководителем
<p>Оценка персонала</p>	<p>1. Предмет оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – регулярная оценка результатов работы проводится непосредственным руководителем; – оценка потенциала сотрудников (Hi-Po): результативности (Perfomance), способности к обучению (Learning Agility), следованию ценностям компании (Values), мотивации и амбиций. 	<ul style="list-style-type: none"> – центр оценки; – «компетентностный марафон: оценка компетентности и достижений сотрудников»; – корпоративный портал «Пряники» 	<ul style="list-style-type: none"> – оценка на регулярной основе результатов работы непосредственными руководителями; – корпоративные конкурсы (например «Лучшие люди»)

Продолжение таблицы 1.10

1	2	3	4
Оценка персонала	<p>2. Виды оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стандартная оценка – используется для оценки кандидатов как внутренних, так и внешних на конкретную вакансию; – acceleration – используется для оценки потенциала сотрудника к роли следующего уровня. Отдельный вариант – Group / Future leaders – для определения потенциальных сотрудников на руководящие позиции; – development (functional) – используется для оценки сотрудника применительно к текущей роли. Помогает определить зоны развития и стать более эффективным 		
Оплата труда	<p>Система Total Rewards – это не только вознаграждение и бонусы, это ценности, которую человек получает от работы в Coca-Cola Hellenic. Программа направлена на несколько сфер: здоровье, денежное вознаграждение и развитие.</p> <p>1. Система денежного вознаграждения состоит также из нескольких элементов: заработная плата выше среднерыночной, система премирования по результатам работы, долгосрочные финансовые выплаты, пенсионные программы</p>	<ul style="list-style-type: none"> – уровень заработной платы соответствует среднерыночному; – материальное вознаграждение достижений (за победу в конкурсах, внедрение проекта и т.п.) 	<ul style="list-style-type: none"> – совокупное вознаграждение по принципу «Pay for performance» включает заработную плату, премии, льготы и признание достижений; – поощрение достижений единовременными выплатами
Социальный пакет	<p>2. Льготы и компенсации распространяются не только на сотрудника, но и на членов его семьи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – расширенное медицинское страхование, – комфорт на рабочем месте, – страхование жизни и страхование от несчастных случаев, 	<ul style="list-style-type: none"> – компенсация ГСМ, мобильной связи, питания, – доставка до места работы, – компенсация переезда в другой город, – аренда жилья, – материальная помощь 	<ul style="list-style-type: none"> – добровольное медицинское страхование – дополнительные выплаты по больничным листам. – медицинские кабинеты – спортивные комплексы.

Продолжение таблицы 1.10

1	2	3	4
Социальный пакет	<ul style="list-style-type: none"> – фитнес, – участие в спортивных мероприятиях, – медицинские консультации, организованные в офисе компании, – гибкий график. – регулярные сессии для работников с известными специалистами в области фитнеса и организации здорового образа жизни и правильного питания, – возможность пройти фитнес-тестирование на территории офиса; исследования предпочтений персонала (например, какие продукты питания сотрудники хотели бы видеть в офисе) 	<ul style="list-style-type: none"> – «Фонд доброй воли»: помощь сотрудникам в сложных жизненных ситуациях – бесплатные юридические консультации; – скидки на продукцию компании; – скидки на приобретение полиса дополнительного медицинского страхования 	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративный транспорт, – компенсация расходов на питание; – «Программа привилегий»: скидки и специальные предложения по различным видам страхования, кредитованию, покупке автомобиля и бытовой техники, возможность подключать родственников к мобильной связи; – материальная поддержка в связи с важными событиями; – новогодние подарки для детей; – предоставление льготных путевок; – продукция компании в подарок
Нематериальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> – различные мероприятия для сотрудников и членов их семей; – оказание психологической помощи в сложных ситуациях; – консультационные услуги по личным вопросам (например, профессиональные консультанты могут помочь с такими вопросами, как формирование маршрута отпуска, финансовое планирование, рейтинг образовательных учреждений для детей сотрудников) 	<ul style="list-style-type: none"> – гибкий график работы, режим работы на удаленном доступе; – корпоративные праздники и спортивные мероприятия; – оптимальный баланс рабочего дня – совмещение решения бизнес-задач с корпоративными программами 	<ul style="list-style-type: none"> – развлекательные конкурсы и специальные мероприятия; – участие в волонтерских программах, музыкальных фестивалях и других культурных и спортивных событиях, которые проходят при участии компании (Олимпийские игры Сочи – 2014, музыкальный фестиваль GreenFest)

Окончание таблицы 1.10

1	2	3	4
Обучение персонала	<p>3. Развитие сотрудников: возможности для самореализации на работе, обучение профессиональным навыкам и развитие личностных качеств. 84% вакансий были закрыты путем повышения действующих сотрудников, 100% сотрудников имеют доступ к программам обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – программа ускоренного развития (Fast Forward) – направлена на выявление, развитие и удержание талантов, из 2 этапов: FF1 – развитие от специалиста до супервайзера; FF2 – развитие от супервайзера до менеджера. Инструменты программы ускоренного развития: 70% - проекты, погружение в бизнес; 20% - коучинг, shadowing и работа с ментором; 10% - тренинги. – программа подготовки будущих менеджеров включает 2 этапа: 	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративный учебный центр разрабатывает очные и дистанционные методы обучения персонала; – мини-МВА: корпоративная библиотека, включающая лучшие книги о повышении личной эффективности; – «Школы развития»: школа кондитера, школа мастера, школа переговорщиков, школа руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративный учебный центр; – доступ к лучшим международным практикам Carlsberg Group; – тренинги для развития лидерских навыков, возможность участия в международных проектах (проект LEAD для лидеров стран Восточной Европы или Learning Leaders Program – международная программа Carlsberg Group); – Школа внутренних тренеров; – наставничество на протяжении всей работы в компании; – корпоративная библиотека
Развитие карьеры	<ul style="list-style-type: none"> (кросс-функциональные назначения, реализация бизнес-проекта); 2-й год построение функциональной осведомленности (развитие функциональных и менеджерских компетенций) 	<ul style="list-style-type: none"> – программа кадрового резерва «Перспектива» состоит из нескольких этапов: отбор (экзамен и разработка проекта), индивидуальное развитие, промежуточная оценка, продвижение по карьере 	<ul style="list-style-type: none"> – внутренние конкурсы на вакантные должности; – релокационный пакет; – система ротаций
Высвобождение персонала	<ul style="list-style-type: none"> – профориентация уволившегося сотрудника; – письменные рекомендации для сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> – «Клуб Хлебпромовец», позволяет бывшим сотрудникам получать информацию о компании, участвовать в корпоративных мероприятиях, общаться с бывшими коллегами 	<ul style="list-style-type: none"> – профориентация уволившегося сотрудника; – рекомендации сотрудника другим работодателям

Основными отличительными особенностями системы формирования лояльности персонала в компании Coca-Cola HBC по сравнению с российскими предприятиями являются:

- наличие технологий, которые включают работу сразу в нескольких подсистемах управления персоналом;
- ориентация на удовлетворение потребностей всех категории персонала;
- фокус на выявление и развитие высокопотенциальных сотрудников;
- развитие технологий управления персоналом на основе исследований.

Передовые российские компании в сфере технологий также успешно используют инструменты управления лояльностью персоналом, во многом адаптируя лучшие практики зарубежных компаний к условиям российской действительности.

Итак, система формирования лояльности – это совокупность элементов различных подсистем управления персоналом (маркетинг и найм персонала, адаптация, оценка и стимулирование персонала, развитие и высвобождение персонала), поэтому она должна включать в себя технологии всех этих подсистем.

В данном параграфе были рассмотрены методы управления лояльностью персонала в крупных компаниях-лидерах рынка Coca-Cola HBC, ОАО «Хлебпром» и ООО «Пивоваренная компания «Балтика».

Выводы по 1 главе

1. Лояльность персонала – это социально-психологическая связь работника и организации, при которой работник испытывает эмоциональную привязанность к организации и желание оставаться ее частью, разделяет и принимает ценности и цели организации и готов добровольно действовать в ее интересах.

2. Управление лояльностью персонала – это процесс, направленный на оптимизацию кадрового потенциала за счет создания для сотрудников ценности работы в данной организации. Как процесс формирования лояльности предполагает наличие алгоритма действий: аудит, оценка существующего и желаемого уровней лояльности персонала, разработка методов формирования

лояльности, внедрение, контроль результатов. Кроме того, при отборе необходимо оценивать потенциальную лояльность кандидатов и при высвобождении работать с лояльностью уволившихся сотрудников.

3. Многочисленные исследования доказывают, положительное влияние фактора лояльности персонала на финансовые результаты деятельности организации в целом. Кроме того, эффективная система формирования лояльности персонала - это основа для построения системы управления персоналом, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации в долгосрочной перспективе.

4. Широкое использование получила модель лояльности персонала, разработанная Дж. Мейером и Н.Аллен, в которой лояльность рассматривается как совокупность 3 элементов: аффективная лояльность (эмоциональная), нормативная лояльность (приверженность нормам) и продолженная лояльность (ориентация на последствия). Они также разработали, на наш взгляд, самую эффективную методику оценки лояльности персонала, позволяющую проанализировать ее структуру.

5. В настоящее время сфера трубной промышленности характеризуется, прежде всего, высоким уровнем конкуренции. Это заставляет предприятия улучшать качество продукции, постоянно совершенствовать технологию производства, изменять подходы к управлению персоналом. В связи с этим актуальным вопросом становится формирования лояльности персонала, которое способствует формированию «желательного» поведения работника для достижения организационных целей.

6. В результате анализа практик построения системы формирования лояльности в российских и зарубежных компаниях можно сделать вывод о том, что стратегия управления лояльностью персонала должна охватывать следующие аспекты: ценности и цели организации, систему внутренних коммуникаций, возможность гибкости в работе (организация труда), командную работу (сотрудничество), вовлечение работников в принятие управленческих решений,

управление показателями труда, профессиональное обучение и развитие сотрудников.

7. Существует два подхода к разработке системы формирования лояльности персонала: комплексная система, учитывающая интересы всех сотрудников (например, как в Coca-cola Hellenic) или дифференцированная система для разных категорий работников (ОАО «Хлебпром»).

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ПАО "ЧТПЗ"

2.1 Организационный аудит ПАО "ЧТПЗ"

Группа ЧТПЗ — вертикально интегрированная универсальная компания, действующая на рынке труб во всех его сегментах и обеспечивающая ключевым потребителям, прежде всего представителям топливно-энергетического комплекса, промышленности, строительства и ЖКХ возможность поставки широкого спектра трубной продукции и комплектующих, оказания сервисных услуг.

ПАО «ЧТПЗ» - базовое предприятие трубного дивизиона компании ЧТПЗ, крупнейшей отечественной компании-производителей трубной продукции с общей долей рынка около 20%. Также в группу ЧТПЗ входят: Первоуральский новотрубный завод, складской комплекс, осуществляющий реализацию трубной продукции Группы в регионах, компанию по заготовке и переработке металлолома «МЕТА»; предприятия по производству магистрального оборудования «СОТ», «ЭТЕРНО», MSA (Чехия); нефтесервисный бизнес представлен компанией «Римера» [21].

Основной целью Группы ЧТПЗ является комплексное удовлетворение потребностей российских и мировых компаний топливно-энергетического комплекса за счет разработки и поставки интегрированных решений для магистрального и внутрипромыслового трубопроводного транспорта.

Обладая достаточным количеством мощностей по производству сварных и бесшовных труб широкого сортамента, развитой системой складов, Группа ЧТПЗ позиционирует себя как эффективного универсального игрока на трубном рынке России и стран СНГ, специализирующегося на изготовлении трубной продукции для всех основных секторов экономики.

Сегодня основной продукцией компании являются:

— трубы электросварные диаметром 12-76 мм,

— трубы сварные большого диаметра 508 - 1422 мм (в том числе с покрытием: наружным и внутренним антикоррозионным, внутренним гладкостным),

— трубы бесшовные горячедеформированные диаметром 32 - 550 мм, в т.ч. нержавеющей диаметром 89 - 159 мм,

— трубы бесшовные холоднодеформированные диаметром 0,3 - 426 мм, в т.ч. нержавеющей диаметром 0,3 - 426 мм,

— насосно-компрессорные трубы диаметром 60 - 114 мм, обсадные трубы диаметром 114 - 178 мм и 245 - 426 мм, муфты к ним,

— профильные трубы,

— баллоны для сжатых газов,

— керамические флюсы для сварки и наплавки.

В рамках стратегии непрерывного совершенствования Группа ЧТПЗ продолжает укреплять лидирующие позиции на российском трубном рынке и стремится стать ключевым поставщиком комплексных решений для добычи и транспортировки нефти и газа.

Для достижения этих целей компания ЧТПЗ провела модернизацию и реконструкцию существующих мощностей по производству стальных труб, реализовала три крупных инвестпроекта - построила Финишный центр и электросталеплавильный комплекс "Железный Озон 32" на Первоуральском новотрубном заводе и один из самых больших в Европе цех по производству труб большого диаметра "Высота 239" на Челябинском трубопрокатном заводе.

Присутствие в составе Группы ЧТПЗ заводов магистрального оборудования, нефтяного машиностроения, центра геофизических исследований и сети нефтесервисных предприятий позволяет компании предложить нефтегазовому комплексу услуги по разведке и обустройству месторождений, а также проектированию и строительству трубопроводов.

С запуском высокотехнологичных производств, ставших прорывными для трубной отрасли, связано зарождение понятия Белая металлургия. Призванная нести позитивные изменения и внедрять новые стандарты, Белая металлургия,

ставшая образом жизни для "белых" цехов и шагнувшая за пределы предприятий, получила определение философии преобразования - личности, рабочей среды, производственного пространства и социума. Прочным фундаментом Белой металлургии является производственная система с одноименным названием, созданная на основе собственного многолетнего опыта трубных заводов ЧТПЗ с применением лучших мировых практик, в том числе бережливого производства и практики непрерывного совершенствования.

Понятие "Белая металлургия" ассоциируется со сферами высоких технологий - медициной, микроэлектроникой, где приоритетными являются точность и ответственность, а рабочей одеждой персонала традиционно являются белые халаты. Благодаря использованию новейших технологий, Белая металлургия ЧТПЗ разрушает один из наиболее устойчивых в прошлом стереотипов о том, что работа с металлом никак не может ассоциироваться с чистой одеждой и белым цветом, традиционно относится к "черным", грязным производствам.

Миссия Группы ЧТПЗ - разделяя идеи Белой металлургии - философии преобразования - мы несем успех и процветание нашим клиентам и обществу.

Главными целями деятельности ПАО «ЧТПЗ» являются:

- полное удовлетворение возрастающих требований и ожиданий потребителей продукции;
- сбалансированный учет требований акционеров, интересов персонала ПАО «ЧТПЗ» и общества в целом; снижение техногенного воздействия на окружающую среду и предотвращение её загрязнения;
- осуществление своей деятельности в соответствии с требованиями нормативных документов и законодательных актов в области охраны окружающей среды, охраны здоровья, труда и обеспечения промышленной безопасности;
- предотвращение и минимизация возникновения чрезвычайных ситуаций, несчастных случаев и ухудшения здоровья персонала;
- повышение информационной безопасности.

Достижение поставленных целей осуществляется внедрением и непрерывным улучшением интегрированной системы менеджмента, соответствующей требованиям ISO 9001; ГОСТ ISO 9001; API Spec Q1; PED 97/23/ЕС; ISO 14001; OHSAS 18001; СТО Газпром 9001.

Для достижения поставленных целей должны быть решены задачи:

- Установление и развитие взаимовыгодных партнерских отношений с заказчиками и поставщиками.

- Повышение ответственности и вовлечение персонала в процесс постоянного улучшения качества продукции, своей работы и удовлетворенности внутренних и внешних клиентов.

- Обеспечение оптимальными ресурсами выполнение мероприятий, направленных на снижение вредного техногенного воздействия ПАО "ЧТПЗ" на человека и окружающую среду, на охрану здоровья, труда и обеспечение промышленной и информационной безопасности.

- Увеличение реальных доходов работников ПАО "ЧТПЗ" за счет увеличения объема продаж, повышения производительности труда, снижения себестоимости продукции.

- Улучшение условий труда за счет реализации программы технического перевооружения основных фондов и реализации предложений сотрудников; организация процесса постоянного обучения менеджеров современным методам управления и инструментам оптимизации, повышения квалификации персонала.

- Создание эффективной системы мотивации для повышения производительности труда и удовлетворенности персонала.

- Соблюдение принципов и ценностей философии Белой металлургии.

Выполнение заказов и услуг с высоким уровнем качества и точно в срок - принцип работы Группы ЧТПЗ. Высшее руководство ПАО "ЧТПЗ" берет на себя обязательства осуществлять реализацию Политики в области интегрированной системы менеджмента и ее актуализацию в соответствии с изменяющимися требованиями рынка, потребителей, общества, вовлекая персонал компании.

Операционная структура Группы "ЧТПЗ" представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Операционная структура Группы «ЧТПЗ».

Основные элементы данной схемы:

— Первоуральский новотрубный завод («ПНТЗ») - один из ведущих производителей стальных труб в России. На ПНТЗ производится свыше 25 000 типоразмеров труб и трубных профилей из 200 марок стали. Среди ключевых клиентов ПНТЗ - Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск», «КамАЗ».

А также крупными клиентами являются «Авто-ВАЗ», «Группа ГАЗ», «Роствертол», «Роснефть», «Татнефть», «Лукойл», «ТНК-ВР». На заводе работает свыше 10 тысяч человек.

— Складской комплекс компании ЧТПЗ - ЗАО ТД "Уралтрубосталь". Включает в себя 15 филиалов и 19 складов в крупнейших регионах страны, за счет чего обеспечивает максимально удобную приближенность продукции компании ЧТПЗ к клиентам, сбалансированный сортамент и наличие продукции на складах. Штат насчитывает более 500 сотрудников.

— УК «МЕТА» занимается разработкой стратегических планов и тактических действий, направленных на достижение амбициозных целей компании; контролем эффективности деятельности, своевременной консультационной поддержкой дочерних компаний; взаимодействием со структурами группы ЧТПЗ по вопросам повышения прозрачности деятельности, распространением философии Белой металлургии на рынке металлургического сырья, реализации комплексной маркетинговой стратегии.

Более подробная структура ПАО «ЧТПЗ» представлена в приложении А.

Организационная структура состоит из 8 дирекций. Кроме этого организационная структура делится на департаменты различных направлений деятельности: продажи, закупки, проектная деятельность и стратегические взаимодействия, техническое продвижение и поддержка продаж, продажа запорной арматуры и соединительных деталей трубопровода, стратегия и развитие бизнеса, информационные технологии, внутренний аудит, корпоративные вопросы, реализация приоритетных правовых проектов, управление проектами, экономика, финансовая отчетность, корпоративные финансы и связи с инвесторами, налоги.

Глядя на организационную структуру предприятия, видно, что завод очень большой и развитый в плане функционирования различных подсистем. В организационную структуру входят: 7 департаментов, 8 дирекций, 7 цехов.

Продукция предприятий Белой металлургии соответствует самым жестким современным стандартам, а часто и опережает требования рынка на несколько лет вперед. На рисунке 2.2 отображены основные виды продукции компании.



Рисунок 2.2 - Основные виды продукции компании

Для роста прибыли, необходимо знать и анализировать основных потребителей продукции

В таблице 2.1 отражены основные потребители продукции ПАО «ЧТПЗ».

Таблица 2.1 - Основные потребители продукции ПАО «ЧТПЗ»

№	Клиенты, потребляющие более 1% продукции	Доля, %
1	"Газпром"	26,1
2	ЗАО ТД "Уралтрубосталь"	11,7
3	ПАО "ОМК-СТАЛЬ"	11,3
4	ПАО "НК "РОСНЕФТЬ"	8,5
5	Управление "ТАТНЕФТЕСНАБ", ПАО "ТАТНЕФТЬ" им. В.Д. ШАШИНА"	4,8
6	ПАО "СУРГУТНЕФТЕГАЗ"	3,2
7	ПАО "ИНТЕРСТИЛЬТЕХ"	1,8
8	ПАО "ТОРГОВО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ДОМ ТАТНЕФТЬ"	1,5
9	ЗАО "СТОЙСЕРВИС"	1,3
10	ПАО "ОМК - СТАЛЬ"	1,1
11	ПАО "СТРОЙГАЗКОНСАЛТИНГ"	1,1
12	ПАО "ПРОМСТРОЙМЕТАЛЛ"	1,0
13	ПАО "ТОРГОВО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ДОМ ТАТНЕФТЬ"	1,5

Топливо-энергетический комплекс - это основной потребитель стальных труб компании ПАО «ЧТПЗ». Среди клиентов завода, как видно из таблицы 2.3, крупные отечественные нефтегазовые компании - это «Газпром», «Роснефть», «Сургутнефтегаз», а также «Транснефть», «Лукойл», «Сибнефть», «ТНК» и другие. Следовательно, факторами риска, присутствующие в данной сфере, являются развитие ТЭК и развитие промышленности, ЖКХ, строительной отрасли. Это внешние факторы риска, зависящие от экономики страны.

Для того чтобы минимизировать риски присущие деятельности предприятия ПАО «ЧТПЗ», необходимо проводить их систематический анализ, совершенствовать гибкость сбытовой политики предприятия, проявляющейся в условиях поставки, оплаты трубной продукции, системе скидок и бонусов.

Проанализируем экономические показатели ПАО «ЧТПЗ» за 2016-2018 годы (таблица 2.2). На основе данных таблицы 2.2 построим диаграммы, отражающие

структуру (рисунок 2.3) и динамику (рисунок 2.4) основных экономических показателей ПАО «ЧТПЗ»

Таблица 2.2 – Экономические показатели ПАО «ЧТПЗ»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютное отклонение 2016 -2018	Темп изменения, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	99 806 604	116 090 570	127 013 888	27 207 284	27,3
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	78 798 571	96 036 355	96 036 355	17 237 784	21,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	21 008 033	20 054 215	19949776	-1058257	95,0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	5598604	7480790	5041848	-556756	90,1
Управленческие расходы, тыс. руб.	3554917	4676585	5455480	1900563	153,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	11854512	7896840	9452448	-2402064	79,7
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	5599198	1581249	4481412	-1117786	80,0
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1403345	521225	1134927	-268418	80,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 182 036	1 057 898	3 436 099	-745937	82,2
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	19142860	39919393	26367977	7225117	137,7
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	21964653	27948036	19002443	-2962210	86,5
Основные фонды, тыс. руб.	16207610	14515927	13149449	-3058161	81,1
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,5	4,2	6,7	2,1	147,1
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	5,2	2,9	4,8	-0,4	92,4
Фондоотдача	6,2	8,0	9,7	3,5	156,9
Рентабельность основных фондов, %	34,5	10,9	34,1	-0,5	98,7
Численность персонала, чел.	5900	5600	5200	-700	88,1
Производительность труда. на чел.	16916	20730	24426	7509	144,4

Как видно из таблицы 2.2 , в 2018 году в компании ПАО «ЧТПЗ» наблюдается рост выручки от реализации на 27 207 284 т.р. или на 27,3%, по сравнению с 2016 годом. Что

связано с расширением деятельности компании и ростом объемов продаж к 2018 году. Также наблюдается рост себестоимости на 17237784 т.р. или на 21,9%, что обусловлено увеличением объема производства, а так же повышением цен на сырье и материалы. В 2018 году наблюдается снижение валовой выручки на 1058257 т.р. или на 5%, прибыли от продаж на 2402064 т.р. или на 20,3%, прибыли до налогообложения на 1117786 т.р. или на 20%, чистой прибыли на 745937 т.р. или на 17,8%. Снижение прибылей можно назвать негативной тенденцией, этот факт говорит об увеличении расходной части в компании.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2018 году растет на 2,1, что является свидетельством улучшения эффективности использования дебиторской задолженности в компании.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности к 2018 году снижается на 0,4, что говорит о снижении эффективности использования кредиторской задолженности.

Рост фондоотдачи на 3,5 является показателем роста эффективности использования основных фондов компании. Однако снижение рентабельности основных фондов является обратным свидетельством.

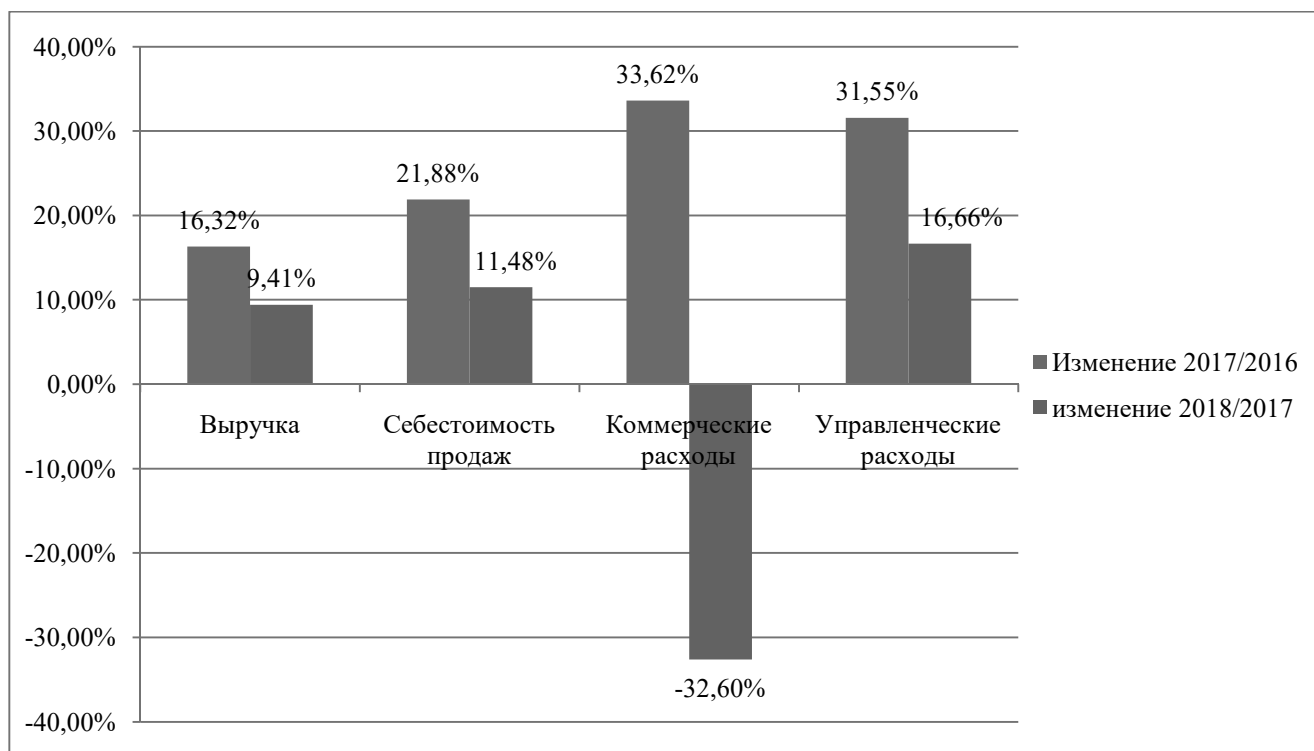


Рисунок 2.2 – Сравнение изменения экономических показателей ПАО «ЧТПЗ»

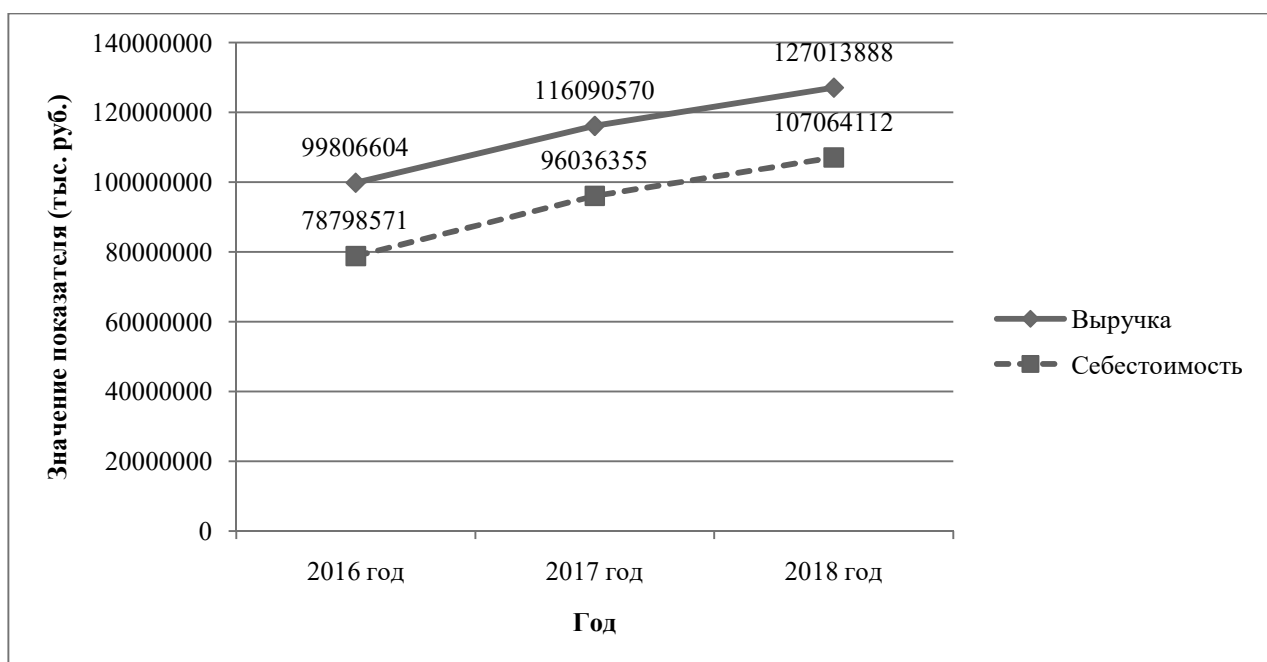


Рисунок 2.3 –Динамика показателей выручки и себестоимости продукции
ПАО «ЧТПЗ»

Рост фондоотдачи на 3,5 является показателем роста эффективности использования основных фондов компании. Однако снижение рентабельности основных фондов является обратным свидетельством.

При снижении численности персонала на 11,9%, наблюдается рост производительности труда на 7509 т.р. на чел. или на 44%, что является доказательством улучшения эффективности использования трудовых ресурсов компании.

Первым шагом в исследовании макропоказателей, влияющих на внешнее положение компании, является проведение STEP- анализа. Он позволит более подробно разобраться в работе организации, ее положении во внешней и внутренней среде.

Социально - культурные особенности (S):

1. Потребительская возможность предприятия достаточно высокая, так как предприятие ПАО «ЧТПЗ» является одной из лидирующих компаний мира в отрасли трубопроизводства и металлургии. Компания расширяет свою клиентскую базу крупными партнерами и продолжает сотрудничество с уже постоянными клиентами такими, как ПАО «Газпром». Кроме того планируется заключение договоров с компаниями Ближнего Востока и Северной Африки.

Поэтому, проанализировав рынок, можно сделать вывод, что на данный момент большим спросом пользуются трубы большого диаметра, которые изготавливает новый цех «Высота 239».

2. Социальная структура населения - значимый фактор и положительный для предприятия ПАО «ЧТПЗ», так как территориальное расположение завода весьма благоприятно. Ленинский район в основном населен гражданами, которые работают на ПАО «ЧТПЗ». Данная традиция передается из поколения в поколение. К тому же, в свете данной экономической ситуации, многие предприятия и организации выплачивают заработную плату сотрудникам не стабильно, чего нельзя сказать о ПАО «ЧТПЗ». На данный момент зарплата производственного персонала, занимающие должности в труболитейных цехах, составляет от 25 тыс. руб. до 60 тыс. руб., что является вполне приемлемой суммой. Кроме того наличие различных социальных учреждений (дворец культуры, стадион, бассейн, база отдыха, лагерь) делает работу на заводе еще более привлекательной.

3. Рядом с заводом находится Челябинский государственный промышленно-гуманитарный техникум им. А. В. Яковлева, который сотрудничает с заводом на предмет предоставления стажеров и практикантов. У филиала Первоуральска есть свой металлургический колледж, что очень удобно как для организации, потому что студенты обучаются конкретно для предприятия «ПНТЗ», так и для студентов, потому что они точно знают, что после обучения у них будет работа по специальности. Поэтому прекрасной идеей является строительство подобного колледжа в Челябинске.

4. Репутация ПАО «ЧТПЗ» весьма хорошая, быть сотрудником данного предприятия считается престижно. Так как заводчане могут расти вверх по карьерной лестнице (лояльность), развиваться культурно и физически (корпоративные конкурсы, тренажерный зал на территории завода, стадион и бассейн). Кроме того стабильная заработная плата является не маловажным стимулом во вступлении в ряды металлургов.

Научно-технические особенности (Т):

1. Новая технология у конкурентов - это отрицательный фактор, так как наука не стоит на месте, и каждое предприятие стремится вырваться вперед. Поэтому необходимо постоянно проводить мониторинг тенденций развития и инноваций, а также за деятельности конкурентов, чтобы сохранять свои лидирующие позиции на рынке.

2. На данный момент уровень инноваций и технологического развития предприятия ПАО «ЧТПЗ» достаточно высокий, так как относительно недавно открыт цех «Высота 239», который занимается производством труб большого диаметра. Но не стоит на этом останавливаться.

3. Исследования и внедрение новых разработок требуют денежных затрат, это неизбежно. Поэтому необходимо реализовывать проекты, которые окупят свои затраты.

Экономические показатели (E):

1. Конкуренты - это отрицательный показатель, который требует постоянного анализа. Важно знать их сильные и слабые стороны, чтобы удерживать своих клиентов и привлекать новых.

2. Долгие и положительные отношения с кредиторами могут способствовать понижению ставки кредита. Так как заемщики также заинтересованы в столь крупных клиентах как ПАО «ЧТПЗ». Но за последние несколько лет ПАО «ЧТПЗ» сменил несколько банков партнеров - «Сбербанк», «Альфа- банк». На данный момент завод сотрудничает с банком «ВТБ».

3. Так как завод имеет хорошую репутацию, то он вправе получать государственные субсидии. Ведь от функционирования ПАО «ЧТПЗ» зависит отчасти экономика страны. Но при получении субсидий, необходимо грамотно их распределять.

4. Привлечение новых инвесторов также является дополнительным доходом для ПАО «ЧТПЗ». В этом направлении предприятие работает хорошо, так как продукция завода является одной из лучших. Одним из инвесторов является ПАО «Газпром».

Политические показатели (P):

1. Лицензии и сертификаты качества являются отличными рекомендациями для новых клиентов и партнеров. Поэтому необходимо участвовать в различных конкурсах. Конечно, не следует забывать о подтверждении лицензий.

2. Увеличение ставки налога и пошлины - это негативные показатели, но неподвластные руководству компании. Поэтому остается только прогнозировать их рост и быть готовыми к этому. Также необходимо добиваться различных льгот.

Экологические показатели также важны. На предприятии ПАО «ЧТПЗ» стоят все необходимые очистные системы, но невозможно стопроцентно избавиться от выбросов загрязняющих веществ в атмосферу города. Необходимо следить за тенденциями развития технологий в данной отрасли и совершенствовать установленные системы очистки. STEP-анализ представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – STEEP - анализ макросреды ПАО «ЧТПЗ»

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка	Критический синтез
1. Социально- культурные:					
1. Рост потребительской возможности	+	7	0,08	0,56	Определить и увеличить производство популярного товара.
2. Социальная структура населения (выход на рынок молодых специалистов)	+	3	0,5	1,5	Популяризировать вакантные должности
3. Рост уровня образования	+	2	0,12	0,24	Построить учебный центр в Челябинске на подобии учебного центра в Первоуральске.
4. Развитие технологий (Рекламы)	+	5	0,15	0,75	Поднять имидж
2. Научно- технические:					
5. Новая технология у конкурентов	-	8	0,4	-0,32	Изучить возможности приобретения новых технологий

Продолжение таблицы 2.4

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка	Критический синтез
6. Рост уровня инноваций и технологического развития отрасли	+	7	0,3	2,1	Развитие цеха «Высота 239»
7. Рост расходов на исследования и разработки	-	4	0,15	-0,6	Составлять бюджет на исследования и разработки с условием окупаемости проекта в короткие сроки
3. Экономические:					
8. Наличие конкурирующих промышленных организаций	-	8	0,25	-0,4	Изучить способы привлечения покупателей
9. Понижение ставки кредита	+	4	0,18	0,72	Стремиться к положительным отношениям с кредиторами
10. Получение гос. субсидий	+	4	0,15	0,2	Правильное распределение полученных средств
11. Инвесторы большого числа	+	5	0,2	0,5	Привлечение новых инвесторов
12. Рост уровня инфляции	-	6	0,22	-1,32	Рассчитывать рост инфляции наперед
4. Политические:					
13. Развитие антимонопольного законодательства	+	9	0,22	1,98	Отслеживать ситуацию на рынке (в отношении монополистов)
14. Появление в промышленности лицензий и сертификатов качества	+	7	0,36	2,52	Улучшать качество сервиса; получение всевозможных грамот, дипломов, сертификатов и т.д.
15. Увеличение ставки налога	-	5	0,07	-0,35	Изучать возможности получения льгот

16. Увеличение ставки пошлины	-	9	0,05	-0,45	Изучать возможности получения льгот
6. Экологические:					
17. Загрязнение окружающей среды	-	4	0,3	-1,2	Наличие очистных систем, усовершенствование уже имеющихся технологий

Полученные результаты для дальнейшего анализа внешней среды следует представить в виде диаграммы, изображенной на рисунке 2.4.

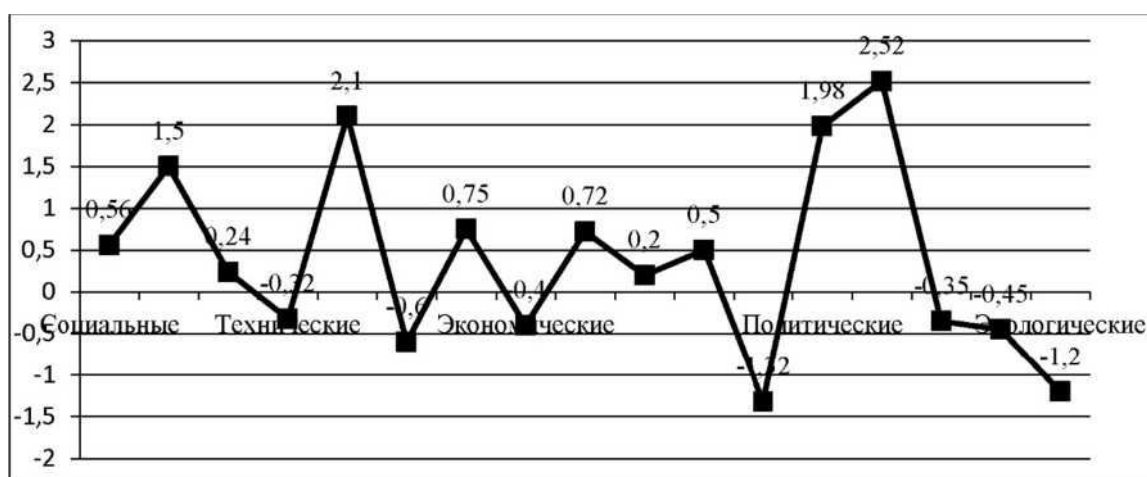


Рисунок 2.4 - Диаграмма результатов STEEP- анализ макросреды ПАО «ЧТПЗ»

Исходя из приведенных в таблице 2.3 результатов STEEP –анализа, следует сделать вывод о том, что наибольшее негативное влияние и угрозу представляют экономические факторы. Самым положительным внешним фактором, влияющим на деятельность ПАО «ЧТПЗ» является технический фактор, который представляет возможности для банка, влекущие за собой повышение прибыли.

Фигура, представленная на рисунке 2.4 большой объем имеет положительной области оси Y. Это говорит о том, что окружающая среда имеет положительный характер для функционирования ПАО «ЧТПЗ». То есть деятельность завода популярна, компания хорошо себя зарекомендовала на рынке, а так же среди соискателей находящихся в поиске работы.

Для анализа факторов микросреды ПАО «ЧТПЗ» необходимо провести анализ «Пять сил Портера», который позволяет оценить влияние следующих элементов на организацию: соперничество между фирмами внутри отрасли; сила поставщиков; сила покупателей; возможность появления новых конкурентов и товаров-субститутов. Если показатель выделенных факторов высок то возможность получить прибыль наоборот низкая. Анализу подвергается металлургическая отрасль. Оценим данные факторы по критериям, используя трехбалльную систему: 1 балл – низкое влияние; 2 балла – среднее влияние; 3 балла – высокое влияние (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)

№ п/п	Элемент	Балл
1 Оценка барьеров входа и влияния потенциальных конкурентов		
1.1	Большие масштабы производства, очень большие вложения в создание	2
1.2	Достаточно сложный доступ к поставщикам. Металлургический рынок и дистрибьюторы недоверчиво относятся к компаниям - новичкам. Вследствие этого, порой новым фирмам приходится создавать новый канал сбыта. Иногда новая фирма вынуждена создавать новый канал сбыта.	3
1.3	Имидж предприятия. Когда сделки о покупке товара измеряются миллиардами, никто не захочет рисковать и приобретать товар у новой организации, которая еще никому не известна.	2
1.4	Сильная приверженность потребителей к определенным организациям	4
1.5	Действующие фирмы в этой отрасли производства весьма агрессивны, так как данная ниша важна для них	3
1.6	Степень значимости регулирующих положений. В трубопроизводстве и металлургии существуют жесткие стандарты, подкрепленные положениями и требованиями, которые соблюдаются всеми участниками отрасли. Кроме того, высок фактор вмешательства государства.	4
1.7	Тарифы и международные торговые ограничения. В отрасли действуют высокие таможенные ставки, квоты, лицензии на импорт и т.п.	3
1.8	Фирмы, уже присутствующие в данной отрасли, способны оперативно воздействовать в ответ.	10
Итого:		31
Максимум баллов:		90
Оценка интенсивности (оценка влияния/ максимум баллов):		34%
2 Оценка влияния покупателей		

Окончание таблицы 2.5

№ п/п	Элемент	Балл
2.1	Повышение требований к качеству продукта. Любой покупатель желает за свои деньги приобретать качественный товар, требования покупателей постоянно растут.	8
2.2	Возможность покупателя приобретать продукцию у другого производителя. Все производители борются за своих клиентов, которые приносят им прибыль.	7
Итого:		15
Максимум баллов:		20
Оценка интенсивности (оценка влияния/ максимум баллов):		75%
3 Влияние поставщиков на конкурентную борьбу в отрасли		
3.1	Группа «МЕТА» и «Железный Озон 32» - предприятия, которые входят в Группу ЧТПЗ. Группа «МЕТА» занимается переработкой металлолома, затем «Железный Озон 32» производит трубные заготовки для ПАО «ЧТПЗ». Это позволяет минимизировать затраты на сырье.	5
3.2	Выгодное расположение вблизи поставщиков стальных листов плоского проката	3
3.3	Независимость от внешних поставщиков	4
Итого:		12
Максимум баллов:		30
Оценка интенсивности (оценка влияния/ максимум баллов):		40%
4 Угроза товаров-заменителей		
4.1	Возможность приобрести другой товар по более низкой цене. Говоря о трубах малого диаметра, все больше стали пользоваться трубу пластиковые, но эта группа товаров не заменит трубы большого диаметра.	5
4.2	Затраты на переход производства другого продукта чрезвычайно высоки, поэтому очень сложно сменить профиль деятельности.	3
4.3	Переход стран Азии на другого производителя. Например, процессы бескоксовой металлургии, основанные на твердофазном восстановлении ("Мидрекс", США).	7
Итого:		15
Максимум баллов:		30
Оценка интенсивности (оценка влияния/ максимум баллов):		50%

Проанализировав все показатели, необходимо составить их в единую модель «Пять сил Портера». На рисунке 2.5 представлены результаты анализа «Пять сил Портера».

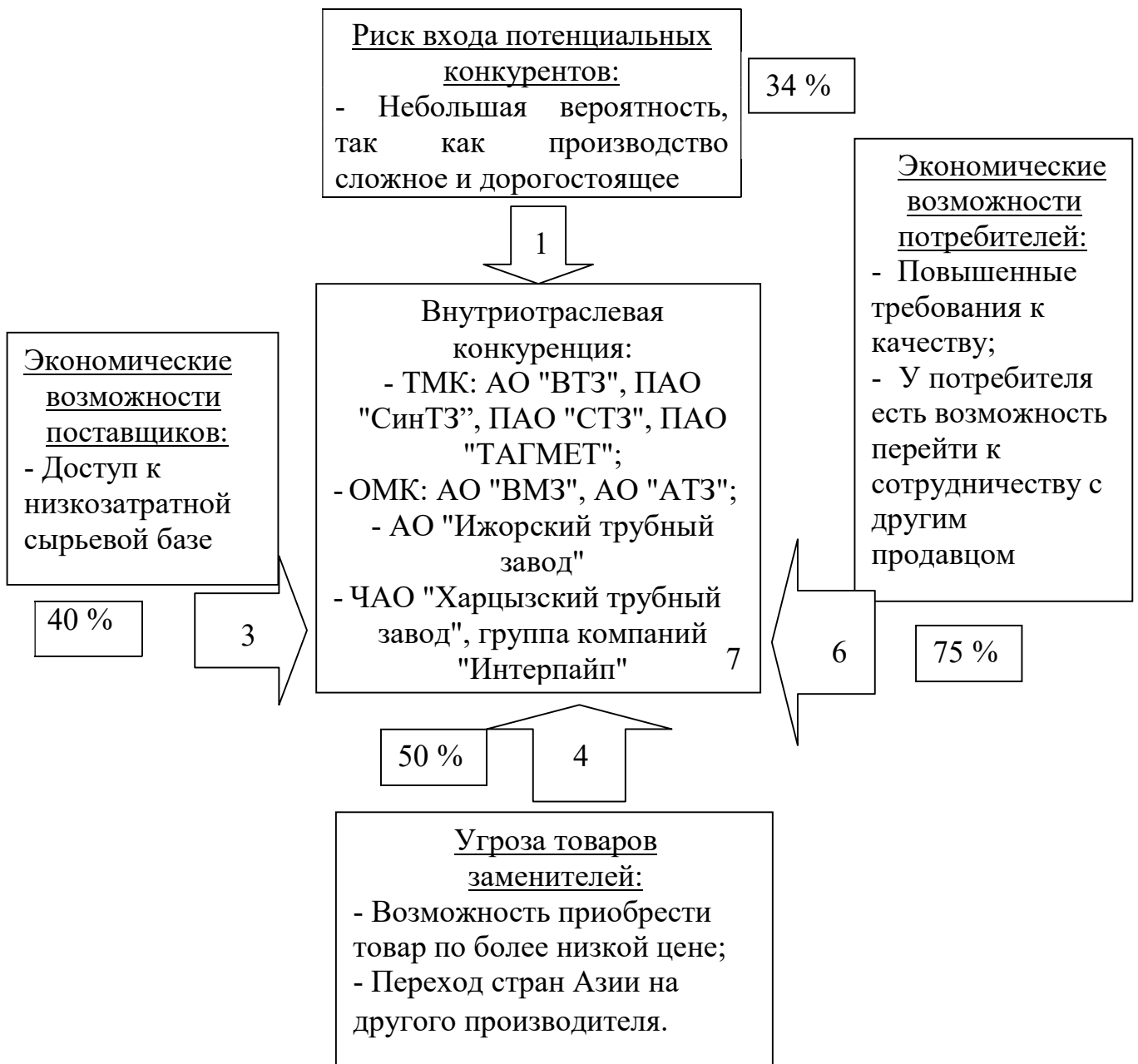


Рисунок 2.5 – Анализ по модели конкурирующих сил Портера

Анализ демонстрирует, что каждый из элементов имеет разный вес, разную степень влияния на организацию. Наиболее значимыми являются: угроза товаров-заменителей, внутриотраслевая конкуренция.

В настоящее время металлургическая промышленность развивается, предприятие ПАО «ЧТПЗ» имеет довольно сильных конкурентов - это является угрозой для деятельности компании.

В результате можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность компании рынке трубной продукции оказывает внутриотраслевая

конкуренция. Покупатели, поставщики, угроза появления новых игроков и товары заменители оказывают среднее влияние на деятельность ПАО «ЧТПЗ». Таким образом, рынок имеет, с одной стороны, перспективы развития, с другой, существуют значительные риски, связанные в основном с внутриотраслевой конкуренцией, которая будет только усиливаться в связи с замедлением развития рынка трубной продукции. Для конкурентной борьбы необходимо усиливать направление маркетинга и продаж, вести работу по усилению бренда, а также реализовывать политику сдерживания цен.

Для анализа продуктов компании, исходя из их положения на рынке, проведем анализ с помощью инструмента стратегического анализа – Матрица БКГ. Анализ позволит определить приоритеты в развитии товаров организации и выявить ведущие направления для будущих инвестиций. Модель позволяет создать стратегию для каждого товара, и дает понимание, какие товары способны принести прибыль, а какие стоит ликвидировать (таблица 2.5)

Таблица 2.5 - Портфолио-анализ

Краткое название продукта	Объем проданной продукции в 1 квартале 2017 года, тонн	Объем проданной продукции в 1 квартале 2018 года, тонн	Объем проданной продукции конкурента АО ВТЗ в 1 квартале 2018г., тонн	Показатели	
				Темп роста рынка	Относительная доля рынка
Трубы большого диаметра	64711	65 873	48 000	101,8%	137,2%
Трубы сварные малого диаметра	51400	52 699	38 625	102,5%	136,4%
Трубы ОСТГ (нефтяного сортамента)	38795	39 524	57 938	101,9%	68,2%
Трубы линейные нефтегазопроводные бесшовные	98750	105 397	48 290	106,7%	218,3%

На основании таблицы 2.6 построим матрицу BCG (Рисунок 2.6). На графике будут представлены четыре продукта наиболее популярные у потребителей.



Рисунок 2.6 - Матрица BCG ПАО «ЧТПЗ»

В зависимости от относительной доли рынка и темпов роста этого рынка продукты разделяют на следующие категории:

— «Звезды» - продукты, характеризующиеся высокими показателями по обеим осям, то есть рынок развивается быстро и доля занимаемого продукта достаточно велика. Такие продукты необходимо поддерживать и укреплять, поскольку они приносят большую выручку. Но есть и недостаток: высокое развитие рынка требует больших инвестиций, тем самым повышая себестоимость продукта.

— «Доящие коровы» - продукты с высокой долей рынка, но при низком росте рынка. Это продукты, приносящие деньги, но при этом бесперспективные, поскольку рынок не развивается, а значит и инвестиции в него не эффективны.

— «Тёмные лошади» - продукты с низкой долей рынка и быстрыми темпами развития. Для данных продуктов необходимо проводить дополнительные анализы и оценки эффективности инвестиций, поскольку потенциально могут стать либо «звездами», либо «собаками».

— «Собаки» - продукты, не приносящие значительных доходов или убытков. Необходимо по возможности отказываться, если нет острой необходимости в данном продукте.

Далее распределим продукты по категориям.

Исходя из данной характеристики, можно сделать вывод, что «звездами» являются трубы большого диаметра и трубы линейные нефтегазо-проводные бесшовные, а трубы сварные малого диаметра - это «доеные коровы». Это говорит о том, что компания обладает продуктами, приносящими большую выручку.

Следующим этапом в процессе анализирования компании является рассмотрение внутренней среды. Анализ внутренней среды осуществляется на основе методики «7S McKinsey». Анализ заключается в исследовании семи ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы. Характеристика и выводы анализа «7S McKinsey» представлены в таблице 2.6 и на рисунке 2.6.

Таблица 2.6 – Выводы анализа внутренней среды по модели 7s McKinsey

Элемент микросреды	Характеристика
Структура	Структура ПАО «ЧТПЗ» - линейно-функциональная, так как соблюдена точная иерархия уровней управления, всё предприятия ПАО «ЧТПЗ» разбито на отдельные элементы (цеха, службы, отделы) каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности
Стратегия	Стратегия Группы ЧТПЗ – непрерывное совершенствование. Ключевые бизнес цели: 1. Удовлетворение требований и ожиданий потребителей продукции; 2. Сбалансированный учет требований акционеров, интересов персонала, общества в целом; 3. Снижение технологического воздействия на окружающую среду и предотвращение ее загрязнения; 4. Предотвращение и минимизация возникновения чрезвычайных ситуаций, несчастных случаев и ухудшения здоровья персонала; 5. Повышение информационной безопасности.

Элемент микросреды компании	Характеристика
Система	<p>ПАО "ЧТПЗ" в лице генерального директора заявляет Политику в области интегрированной системы менеджмента, направленную на выпуск конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям потребителя на российском и мировом трубных рынках, на постоянное снижение техногенного воздействия на окружающую среду, на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности, на обеспечение информационной безопасности. Политика распространяется на всю компанию и дает ориентиры деятельности для каждого работника и компании в целом.</p>
Стиль в отношениях	<p>Управление, ориентированное на экономию затрат, при этом понимание важности человеческого капитала. Во всех подразделениях благоприятный психологический климат, у подчиненных хорошие отношения с непосредственными руководителями.</p>
Состав персонала	<p>Среднесписочная численность = 5200 Уровень текучести высокий – 21 %.</p>
Сумма навыков	<p>Из-за большой текучести персонала необходимо постоянно адаптировать и обучать новых сотрудников. Отсутствовала система внутреннего обучения. Внешнее обучение проводилось только по заявке от руководителя. В компании развит профессиональный и карьерный рост, что позволяет сотруднику уже через 1-2 года занять позицию в штате - вплоть до начальника участка на производстве или менеджера в офисе Группы ЧТПЗ</p>
Система ценностей	<p>Ценности ПАО «ЧТПЗ»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - здоровье - сопричастность - надежность - созидание - достижение

Рассмотрим элементы, так называемого, теплого квадрата схемы Мак Кинси «7-С». В него входят следующие элементы: совместные ценности, стиль, состав работников, сумма навыков. Совместные ценности компании это: здоровье, сопричастность, надежность, созидание и достижение. Они отлично сочетаются с суммой навыков, необходимых сотрудникам завода. Стиль руководства демократически - авторитарный сохраняет ценности компании и поддерживает стратегию ПАО «ЧТПЗ». Стратегия, как элемент схемы «7-С» Мак Кинси, входит в холодный треугольник. Также элементами «холодного треугольника» являются структура и система. Все они хорошо соотносятся между собой и не противоречат друг другу.

Анализ вн ср

Проанализировав данную систему, можно сделать вывод, что элементы вполне коррелируют между собой и поддерживают друг друга.

Далее необходимо провести анализ сильных, нейтральных и слабых сторон ПАО «ЧТПЗ». Для этого необходимо воспользоваться SNW-анализом, представленным в таблице 2.7.

Сравним показатели ПАО «ЧТПЗ» (X) с одним из конкурентов в данной отрасли - ПАО «ВТЗ» (Y). Волжский трубный завод основан в 1970 году. ВТЗ производит бесшовные трубы для нефтегазовой, химической, нефтехимической, автомобильной отраслей, машиностроения, теплоэнергетики [20].

Таблица 2.7 - Сравнительный SNW-анализ ПАО «ЧТПЗ» и АО «ВТЗ»

№	Факторы	Качественная оценка организации						
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Система планирования				X,Y			
2	Стратегия организации		X	Y				
3	Организационная структура	X	Y					
4	Финансовая устойчивость предприятия		X	Y				
5	Обширная клиентская база	Y	←	X				
6	Конкурентоспособность продукции	X	Y					
7	Система обучения			Y←	X			
8	Система мотивации			Y←	←	X		
9	Система лояльности			Y←	←	←	X	
10	Текучность кадров				Y←	←	X	
11	Квалификация персонала			X.Y				
12	Состояние охраны труда				X,Y			
13	Корпоративная культура	X	Y					
14	Лидирующие позиции в отрасли в РФ и мире	X		Y				
15	Доступ к низкочатратной сырьевой базе	X		Y				
16	Охрана окружающей среды		X.Y					
17	Система маркетинга				X,Y			
18	Разнообразие предоставляемых услуг	X,Y						
19	Ориентация на клиента			X,Y				
20	Техническая оснащенность	X		Y				
21	Уровень технической оснащённости	X	Y					

В таблице 2.7 представлен сравнительный анализ ПАО «ЧТПЗ» и конкурирующего предприятия АО «ВТЗ»:

1. Система мотивации АО «ВТЗ» достаточно широкая, трактуется как одна из главных особенностей предприятия.

2. Система лояльности молодых специалистов различных уровней работает эффективно и слажено, показывая на протяжении многих лет отличные результаты.

3. Текучесть кадров низкая, возможно это связано с территориальным расположением завода. Так как по сравнению с Челябинском, население города небольшое, предприятий работающих в смежной отрасли нет.

Вышеперечисленные характеристики являются сильными сторонами АО «ВТЗ», в этом ПАО «ЧТПЗ» на данный момент уступает Волжскому трубному заводу.

Сильными сторонами ПАО «ЧТПЗ» являются:

1. Уровень заработной платы, это сделано с целью повышения производительности труда персонала. Цех «Высота 239» имеет более высокую заработную плату, так как весь персонал ведет здоровый образ жизни, следовательно, работает более эффективно.

2. Имидж компании. Организация работает с 1942 года, она сразу захватила российский рынок, старается и дальше работать на высшем уровне, следуя последним тенденциям в отрасли металлургии и трубопроизводства.

3. Объем реализованной продукции - сильная сторона компании, так как сотрудничает с крупными партнерами, такими как «Газпром».

4. Территориальное расположение. Челябинск является столицей Урала, следовательно, город является центром науки и торговли. Кроме того численность населения Челябинска вдвое больше численности населения города Волжска.

Завершив все необходимые анализы, можно сопоставить выводы в таблице 2.8, где представлен SWOT-анализ ПАО «ЧТПЗ».

Таблица 2.8 - SWOT- анализ ПАО «ЧТПЗ»

ПАО «ЧТПЗ»	Среда	
	Возможности:	Угрозы:
	1. Рост уровня инноваций и технологического развития отрасли; 2. Получение гос. субсидий 3. Выход на рынок большого числа молодых специалистов-металлургов;	1. Появление товаров-заменителей; 2. Появление новых технологий у конкурентов; 3. Рост инфляции.
<u>Сильные стороны:</u> 1. Лидирующие позиции в отрасли в РФ и мире; 2. Доступ к низкочастотной сырьевой базе; 3. Техническая оснащенность; 4. Обширная клиентская база	Развитие организации. Доступ к низкочастотной сырьевой базе в совокупности с субсидиями от государства позволит минимизировать издержки; Рост уровня инноваций и имеющаяся техническая база предприятия в совокупности позволит идти в ногу с развитием технологий и опережать конкурентов; Предприятие, которое занимает лидирующие позиции в отрасли, является привлекательным для новых партнеров, следовательно, производство популярного товара возрастет; Обширная клиентская база позволит реализовывать новые проекты, в том числе строительство учебного центра.	Отслеживать появление инновационных продуктов и технологий с последующим внедрением в производство; Укреплять приверженность клиентов; Расширять ассортимент товаров.
<u>Слабые стороны:</u> 1. Система лояльности персонала; 2. Текучесть ключевого персонала 3. Система мотивации	Совершенствование организации. Выход на рынок новых молодых специалистов из области металлургии создает предпосылки к совершенствованию системы лояльности, для удержания специалистов. Эффективная система лояльности молодых специалистов начального уровня обеспечивает рост производительности персонала, следовательно, сокращение издержек.	Ликвидация компании. Рост инфляции в сочетании с плохой структурой управления персоналом приведет организацию к банкротству, в таком случае стоит опираться на субсидии и дотации государства, разделить предприятие на ряд небольших подразделений или продать часть активов.

На данный момент, компании ПАО «ЧТПЗ» следует придерживаться стратегии развития организации.

Таким образом, в рамках данного параграфа была рассмотрена общая характеристика компании ПАО «ЧТПЗ». Данная работа была проведена с помощью следующих инструментов: PEST - анализ, «5 сил» Портера, матрица BCG, модель «7-С» Мак Кинси, SNW- анализ, SWOT- анализ. На основе

проведенной аналитической работы, была определена стратегия дальнейшего развития организации.

2.2 Организационно-кадровый аудит персонала на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Основываясь на проведенном анализе в предыдущем параграфе, можно сказать, что в зависимости от ухудшения ситуации на мировом рынке металлургической продукции, экономические показатели ПАО «ЧТПЗ» падают. На данную проблему мы не в силах повлиять со стороны экономики мира. Однако, модернизировав и оптимизировав работу внутренних сил компании, можем сохранить лидирующие позиции. В целях усиления слабых сторон компании, необходимо провести реинжиниринг системы «Формирования лояльности молодых специалистов», тем самым изучив особенности персонала, с которым предстоит работать [22, 15с.].

Общая численность персонала складывается из рабочих, специалистов, служащих и руководителей. Руководителей, молодых специалистов, служащих принято объединять в показатель РСС.

Управление персоналом охватывает всех сотрудников – от генерального директора, до младшего обслуживающего персонала. Политика в области управления кадрами ПАО «ЧТПЗ» разрабатывается с участием HR-службы компании, но основные решения принимаются непосредственно в отделе кадров дочерней организации.

В таблице 2.9 представлена динамика и состав персонала компании.

Таблица 2.10 – Количественная оценка персонала ПАО «ЧТПЗ», чел.

Категория персонала	2016	2017	2018	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Рабочие	5024	4710	4500	-524	89,6
РСС	876	890	700	-176	79,9
Итого	5900	5600	5200	-700	88,1

Данные таблицы 2.14 свидетельствуют о динамике снижения численности персонала ПАО «ЧТПЗ» на 700 человек или на 11,9%, что отражено наглядно на рисунке 2.8.

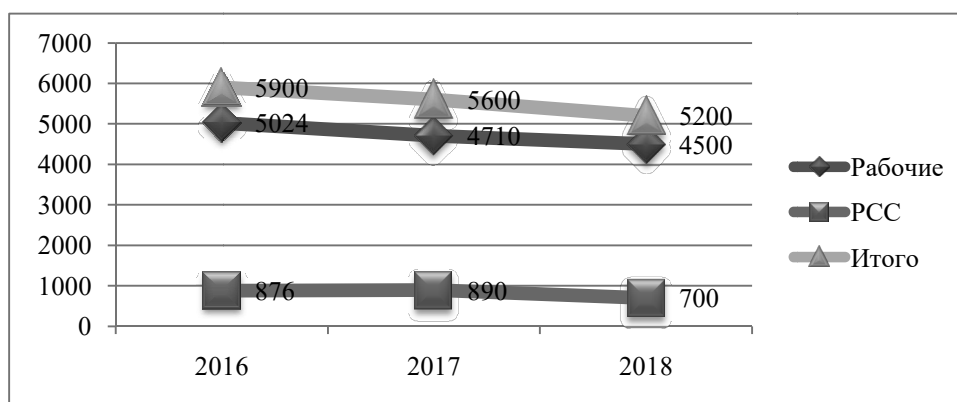


Рисунок 2.8 – Динамика численности персонала ПАО «ЧТПЗ» в 2016-2018гг, чел

На рисунке 2.9 отражена структура персонала в 2016-2018гг.

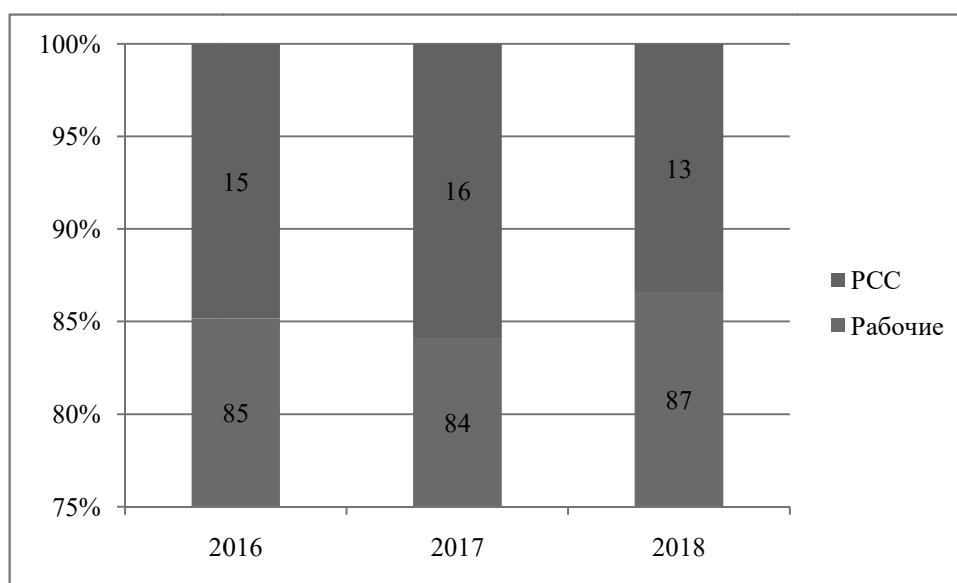


Рисунок 2.9 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по категориям, %

Как видно из рисунка, доля рабочих в ПАО «ЧТПЗ» максимальна. К 2018 году наблюдается рост данной доли на 2% с 85% до 87%. При этом доля категории РСС снижается на 2%.

На рисунке 2.10 представлен гендерный состав персонала компании.

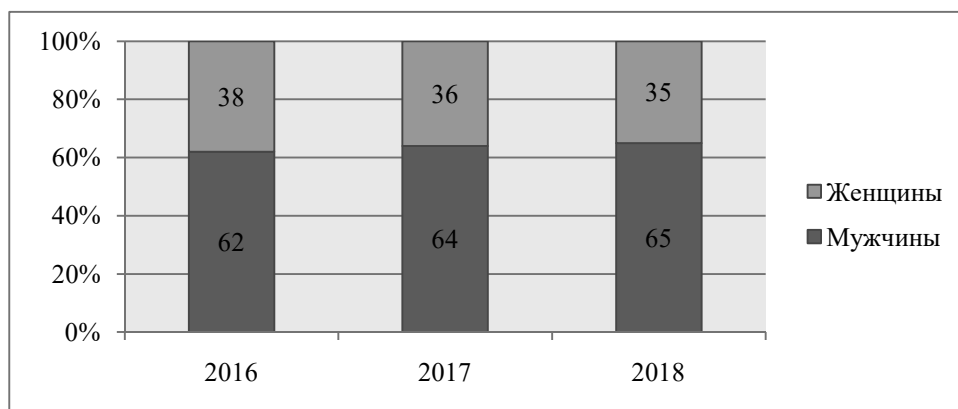


Рисунок 2.10 – Гендерный состав персонала ПАО «ЧТПЗ» в 2016-2018гг, %

Как видно из рисунка 2.10, в структуре персонала доля мужчин максимальна. К 2018 году наблюдается рост доли на 3% (с 62% до 65%), доля женщин снижается на 3%.

На данном предприятии преобладает персонал мужского пола, этот факт характеризуется спецификой работы. Производство требует больших усилий, и сильной выдержки. Отсюда следует, что количество рабочих существенно превышает персонал категории РСС.

На рисунке 2.11 отражена структура персонала по стажу работы.

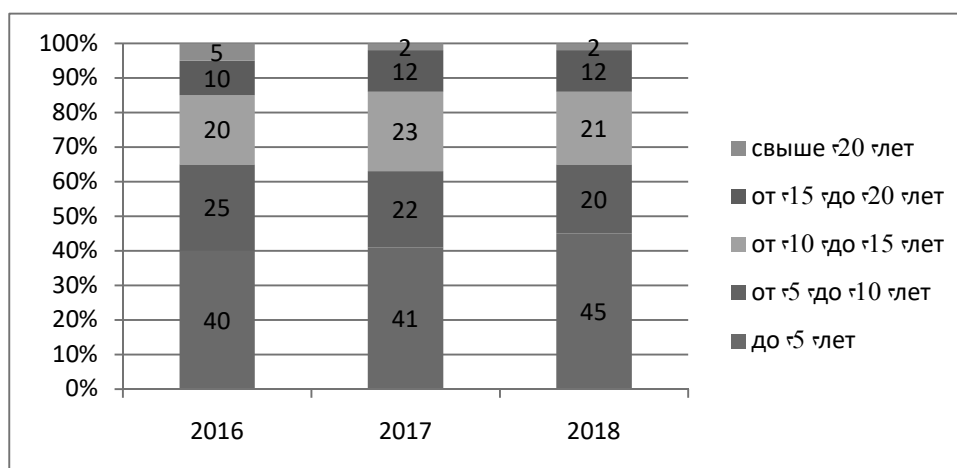


Рисунок 2.11 - Состав и структура персонала ПАО «ЧТПЗ» в 2016-2018гг по стажу, %

Данные свидетельствуют о том, что доля персонала со стажем до 5 лет максимальна (в 2016 году- 40%, в 2017 году – 41%, в 2018 году – 45%). Заметен рост доли персонала со стажем до 5 лет на 5%, снижение доли персонала со стажем свыше 20 лет на 3%. Отдельно следует сказать про категорию

персонала со стажем от 5 до 10 лет , доля которой сокращается на 5% к 2018 году. В целом можно сделать вывод, что в составе персонала преобладают работники с маленьким стажем работы, что не очень благоприятно сказывается на деятельности компании.

На следующем этапе проводим анализ структуры персонала по возрасту на рисунке 2.12.

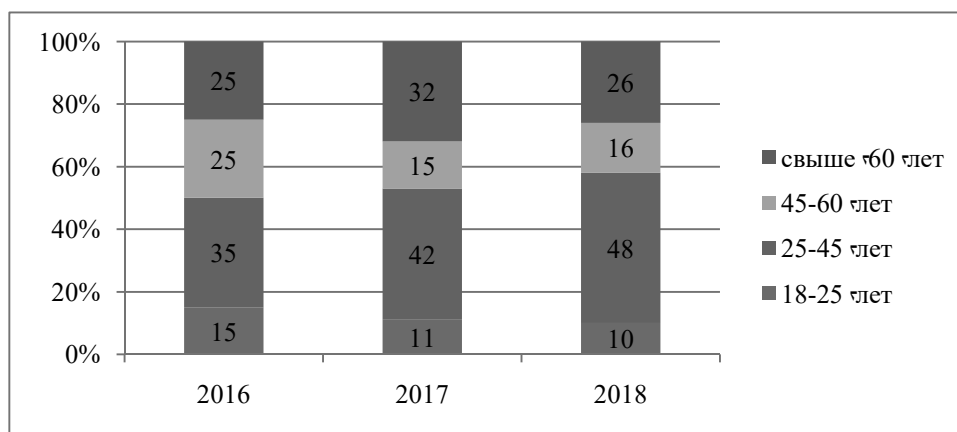


Рисунок 2.12 - Состав и структура персонала по возрасту, %

Данные рисунка 2.12 позволяют сделать вывод о том, что доля персонала в возрасте 25-45 лет максимальна и составляет в 2016 году – 35%, в 2017 году – 42%, а в 2018 году – растет до 48%. Доля персонала в молодом возрасте сокращается с 15% до 10% в 2018 году или на 5%. Доля персонала в более старшем возрасте от 45 до 60 лет также снижается с 25% до 16% в 2018 году. Доля персонала старше 60 лет в 2017 году сначала растет резко с 25% в 2016 году до 32% в 2017 году, а потом снижается до 26% в 2018 году. В целом можно говорить о том, что персонала компании достаточно молодой.

На следующем этапе проводим анализ персонала состава персонала по уровню образования на рисунке 2.13.

Как видно из рис.2.13, в структуре персонала доля персонала с высшим образованием максимальна и составляет в 2016 году – 65%, в 2017 году – 70%, в 2018 году – 75%. Таким образом, заметен рост доли персонала с высшим образованием к 2018 году на 10%, что является положительной тенденцией и свидетельствует об улучшении образовательного состава персонала. При этом доля персонала со среднеспециальным образованием к 2018 году сокращается с

10% в 2016 году до 8% в 2018 году, что также является положительной тенденцией.

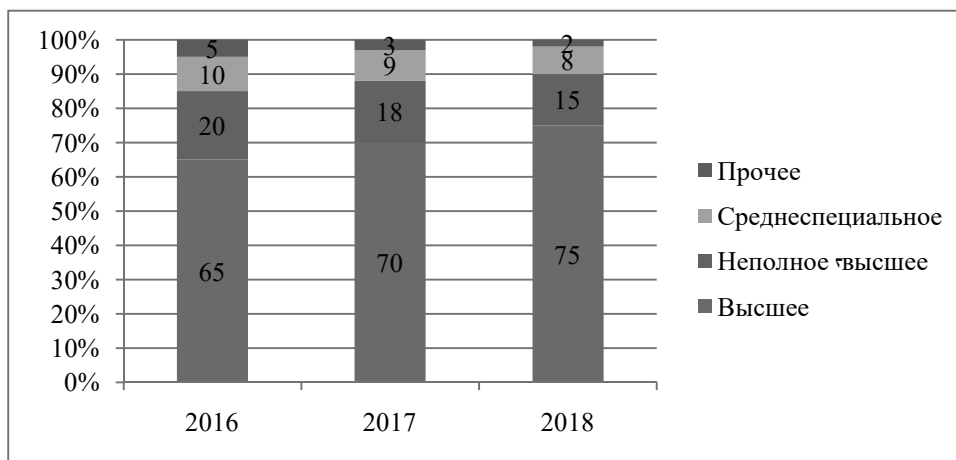


Рисунок 2.13 - Состав персонала по уровню образования. %

Важной составляющей анализа трудовых ресурсов организации является движение рабочей силы по следующим показателям, представленным на рисунке 2.14.

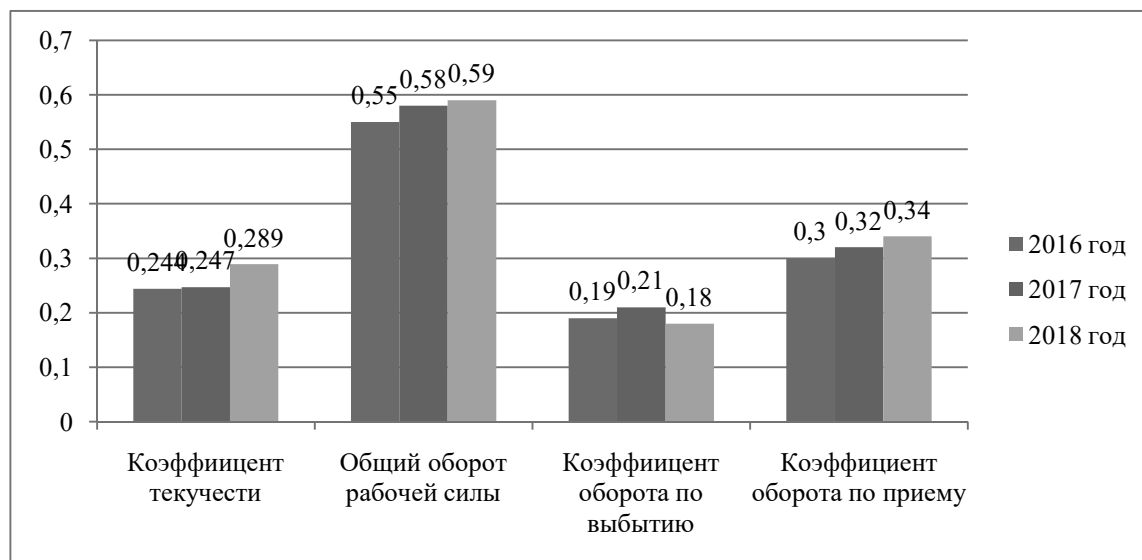


Рисунок 2.14 - Показатели движения персонала ПАО «ЧТПЗ» в 2016-2018 годах.

Самой отрицательной тенденцией является тенденция роста коэффициента текучести персонала в 2018 году на 0,045.

Очень важно выявить основные причины текучести, которые зависят от предприятия. Это поможет определить приоритетные направления по закреплению квалифицированных кадров на предприятии.

Как показывает практика, более высокая стабильность кадров наблюдается там, где используются прогрессивные методы организации труда и заработной платы, осуществляются социальные программы развития трудовых коллективов.

Таблица 2.15 - Динамика и структура основных причин текучести кадров

Наименование причин текучести	2017		2018	
	Кол-во случаев	%	Кол-во случаев	%
Перемена места работы	3	15,8	3	16,7
Неудовлетворенность заработной платой	6	31,6	4	22,2
Неудовлетворенность профессией	2	10,5	6	33,3
Не пройден испытательный срок	3	15,8	2	11,1
Неудовлетворенность условиями труда	2	10,5	1	5,5
Нарушение трудовой дисциплины	3	15,8	2	11,1
Всего выбыло работников	19	100	18	100

Из таблицы 2.15 следует, что в 2017 году основной причиной текучести была неудовлетворенность заработной платой (31,6% от общего числа выбывших сотрудников). За год произошли существенные изменения в структуре причин текучести кадров, т.е. в 2018 году основной причиной увольнений сотрудников была неудовлетворенность профессией. Это вызвано тем, что молодые работники, специалисты не видят своего карьерного и профессионального роста.

Организация может снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда, оздоровление условий труда, совершенствование оплаты и стимулирование труда, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации.

Для исследования и анализа социально- психологических факторов деятельности ПАО «ЧТПЗ» измерялась значимость проблем в управлении персоналом для руководителя фирмы на всех этапах работы с кадрами. Для исследования выведен рейтинг проблем управления персоналом. Данный рейтинг приведен на рис.2.15.

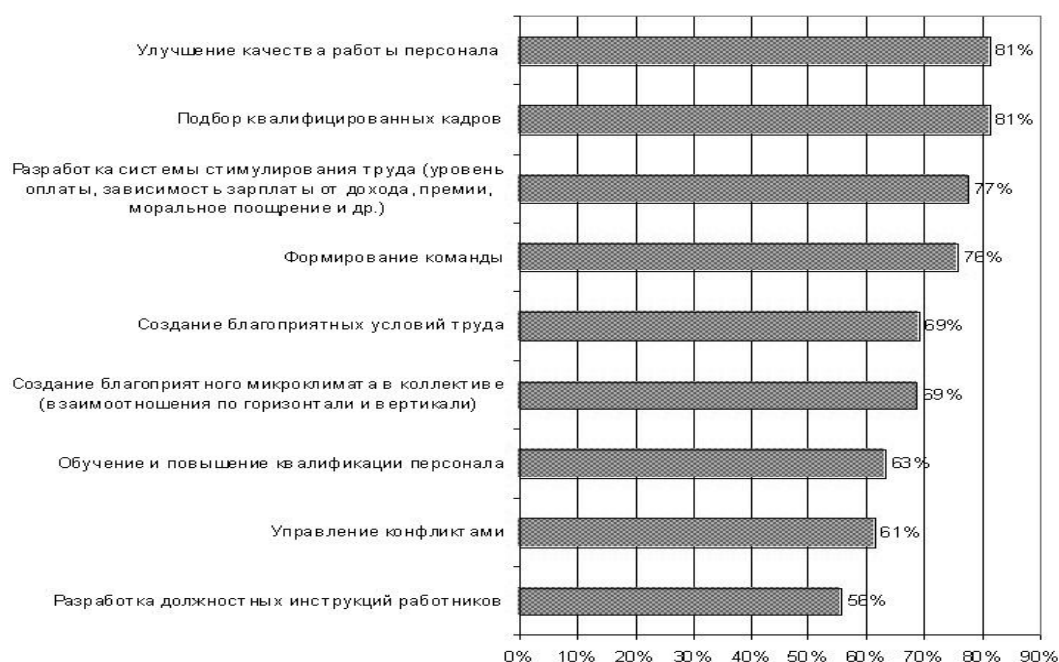


Рисунок 2.15 - Рейтинг проблем управления персоналом для руководителей
Основными проблемы на сегодня – лояльность персонала.

Проведено анкетирование сотрудников ПАО «ЧТПЗ» на предмет исследования состояния удовлетворенности сотрудников компании.

В таблице 2.16 представлены результаты.

Таблица 2.16 -Анализ степени удовлетворенности новых сотрудников ПАО «ЧТПЗ» социально-психологическими факторами

Факторы	Число опрошенных, чел.	Удовлетворены ли фактором?				
		да	скорее да	затрудняюсь ответить	скорее нет	нет
Отношения с коллегами	12	10	0	2	0	0
Статус в компании	12	8	3	1	0	0
Новые возможности в компании	12	5	4	1	1	1
Отношения с руководством	12	11	1	0	0	0

Приведенные данные свидетельствуют о хорошей социально - психологической адаптации работников ПАО «ЧТПЗ». Так, большая часть сотрудников полностью удовлетворена социально-психологическими факторами работы в коллективе. Нематериальные методы стимулирования слабо развиты на фирме. Рассмотрим структуру выплат в фонде материального стимулирования более подробно в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Динамика фонда материального стимулирования

Показатель	Значение, тыс. руб.		Структура, %	
	2017	2018	2017	2018
1. Регулярные выплаты стимулирующего характера, всего, из них:	466	985	41,2	42,9
1.1. Премии за основные результаты деятельности	252	613	22,3	26,7
1.2. Оплата за сверхурочное время	131	278	11,6	12,1
1.3. Доплаты и надбавки	73	94	6,5	4,1
2. Компенсационные выплаты, связанные с объективными различиями в условиях выполнения работы, всего, из них:	217	462	19,2	20,1
2.1. Связанные с различиями в условиях труда (график работы)	21	41	1,9	1,8
2.2. Обусловленные территориальным регулированием заработной платы	191	411	16,9	17,9
3. Прочие выплаты за отработанное время	8	11	0,7	0,5
4. Итого оплата за отработанное время	1130	2297	100	100

Данные таблицы 2.17 показывают максимальную долю отчислений на стимулирующие выплаты в системе материального стимулирования.

На рисунке 2.16 отражена структура наложений взысканий на персонал в компании.

Был проведен анонимный опрос сотрудников всех отделов организации. Опрос состоял из пяти пунктов, которым по мере их значимости нужно было присуждать от 1 до 10 баллов (рис.2.17). Анкета представлена в приложении Б.

- насколько вы удовлетворены внутренним климатом организации;
- насколько вы удовлетворены занимаемой должностью;
- насколько вы удовлетворены уровнем зарплаты;
- испытываете ли вы потребность в повышении квалификации, получении новых навыков, прочем обучении;
- насколько вы как сотрудник влияете на деятельность организации.

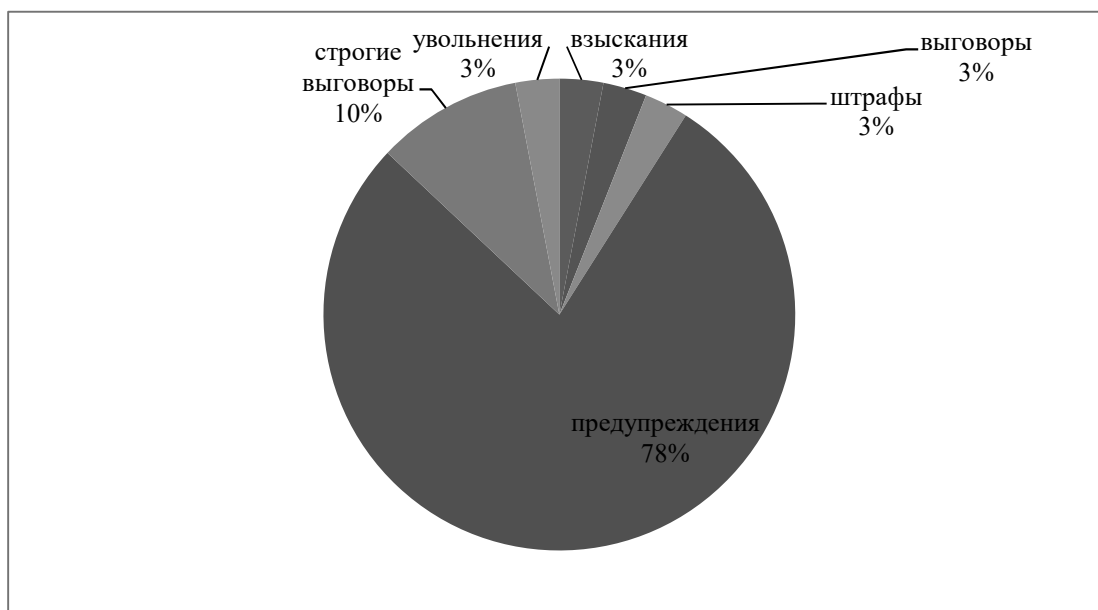


Рисунок 2.16 - Структура административных методов мотивации в ПАО «ЧТПЗ»

Система мотивации в данном случае является не только способом увеличения заработка, но и способом более наглядно проявить себя в глазах руководства. Более того данное нововведение хорошо само по себе поскольку приносит новизну в рабочую атмосферу и дает возможность для здоровой конкуренции внутри организации.

Было проведено исследование в компании ПАО «ЧТПЗ» с целью выявления мнений сотрудников об условиях труда персонала компании. В результате исследования были получены данные, представленные в таблице 2.18

Таблица 2.18 - Оценка условий труда в ПАО «ЧТПЗ»

Показатели	Произошло улучшение, %	На прежнем уровне, %	Произошло ухудшение, %	Затрудняюсь ответить, %
Организация труда	21,4	57,9	9,1	11,6
Условия труда	33,9	57,9	4,1	4,1
Оплата труда	39,7	24,8	26,4	9,1
Имидж фирмы	30,6	49,6	13,2	6,6
Отношение между сотрудниками	31,4	48,8	12,4	7,4
Отношение между руководством и персоналом	18,9	36,4	29,8	14,9

Наибольшее число сотрудников не заметили существенных изменений в организации труда. Но 26,4% отметили их ухудшение в части оплаты труда. 29,8%. Отмечают ухудшение отношений между руководством и сотрудниками.

По результатам исследования отмечаем, что 30% сотрудников не удовлетворены уровнем зарплаты и отношением руководства, что является отрицательным фактором мотивации. Среди положительных моментов выделяют: улучшение взаимоотношений между сотрудниками. Позитивная оценка факторов в целом больше негативной. Следующим этапом оценки является оценка социального климата, на основе мнения сотрудников.

Обобщенные результаты анкетирования представлены в таблице 2.19

Таблица 2.19 - Оценка работниками социальных факторов, в %

Фактор	Отлично или хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Условия труда	68,8	18	13,2
Система оплаты труда	42,1	12,4	45,5
Организация труда	55,4	20,6	24
Условия быта	42,1	33,1	24,8
Социальная справедливость	31,4	23,1	45,5
Система информирования	30,6	22,3	47,1
Повышение квалификации	43	19,6	37,4
Состояние здоровья	50,4	38	11,6
Трудовая дисциплина	62	28,9	9,1

Как видно из табл. 2.19 большинство сотрудников оценивают основные социальные факторы как отлично или хорошо, что положительно характеризует деятельность ПАО «ЧТПЗ» в области управления персоналом. К отрицательным моментам можно отнести низкую оценку состояния здоровья и условий быта. Особый интерес представляет оценка работниками деловых и личностных качеств руководителей ПАО «ЧТПЗ» (табл. 2.20).

Таблица 2.20 - Оценка работниками деловых качеств руководителей, %

Фактор	Качество			Затрудняюсь ответить
	Ярко выражено	Выражено незначительно	Не выражено	
Организаторские способности	39,7	39,6	2,5	18,2

Компетентность в вопросах подбора и расстановки персонала	22,3	42,2	16,5	19
Профессиональные знания	27,3	43,8	2,5	26,4
Своевременность решения социальных вопросов	31,4	46,3	6,6	15,7
Энергичность, инициативность	44,6	37,2	1,7	16,5
Умение поддерживать дисциплину	47,9	39,7	1,7	10,7
Справляется с возложенными задачами	37,2	24,8	9,1	28,9

На основе данных таблицы 2.20 можно сделать вывод, что у руководства ярко выражены следующие качества:

- самостоятельность действий и независимость мнений;
- умение поддерживать дисциплину;
- энергичность и напористость в решении в решении вопросов.

Работники ПАО «ЧТПЗ» высоко оценивают профессионализм руководства, что свидетельствует о том, что социально-психологический климат в коллективе ПАО «ЧТПЗ» достаточно устойчив, что следует рассматривать как положительный момент. К отрицательным сторонам при оценке деловых качеств руководителей сотрудники отнесли некоторую некомпетентность при расстановке персонала, а так же возможность руководства справляться с возложенными на них обязанностями.

Далее проводим анализа зависимости благоприятности социально-психологического климата и стиля руководства.

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру)

Для характеристики психологической атмосферы, сложившейся в группе (коллективе), применяется диагностическая шкала – опросник А.Ф. Фидлера, адаптированная Ю.Л. Ханиным. В основе лежит метод семантического

дифференциала. Оценку группе по предложенным биполярным шкалам дают сами испытуемые. Методика интересна тем, что допускается анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

В обобщенном виде все данные представлены и проанализированы в данном параграфе. Рассмотрим их по каждой методике отдельно.

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом А. Л. Журавлева. Результаты исследования стиля управления по методике Журавлева в отделе 1 (бухгалтерия) представлены на рис. 2.18.

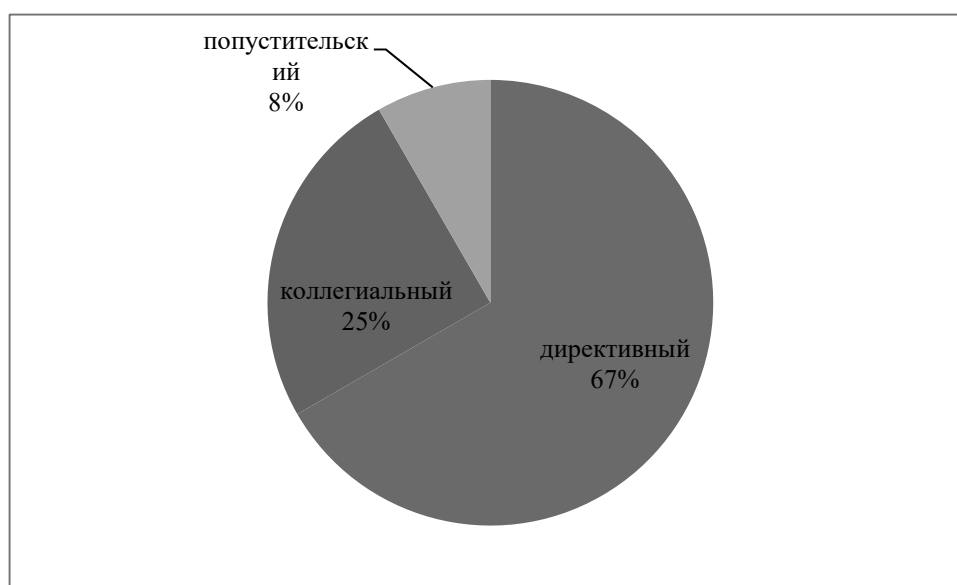


Рисунок 2.18 - Показатель стиля руководства, %

Как можно видеть на рис. 2.18, в организации преобладает директивный или авторитарный стиль руководства.

Авторитарный стиль управления, также известный как автократический, характеризуется индивидуальным контролем за принятием абсолютно всех решений, происходящем практически без участия членов группы. Авторитарные лидеры, как правило, делают выбор на основе своих собственных идей и суждений, а также редко принимают советы от подчинённых. Авторитарный стиль управления, по сравнению с другими, предполагает абсолютный, единоличный контроль над группой. Среди

основных характеристик авторитарного стиля управления встречаются следующие:

- возможность для членов группы сделать свой вклад в организационную работу ограничена либо же вообще отсутствует;
- все решения принимаются лидером;
- лидер группы диктует свои условия и методы работы;
- членам группы редко доверяется решение важных задач и т.д.

Далее были сравнены показатели по самооценке стилей управления. Результаты представлены на рис. 2.19.

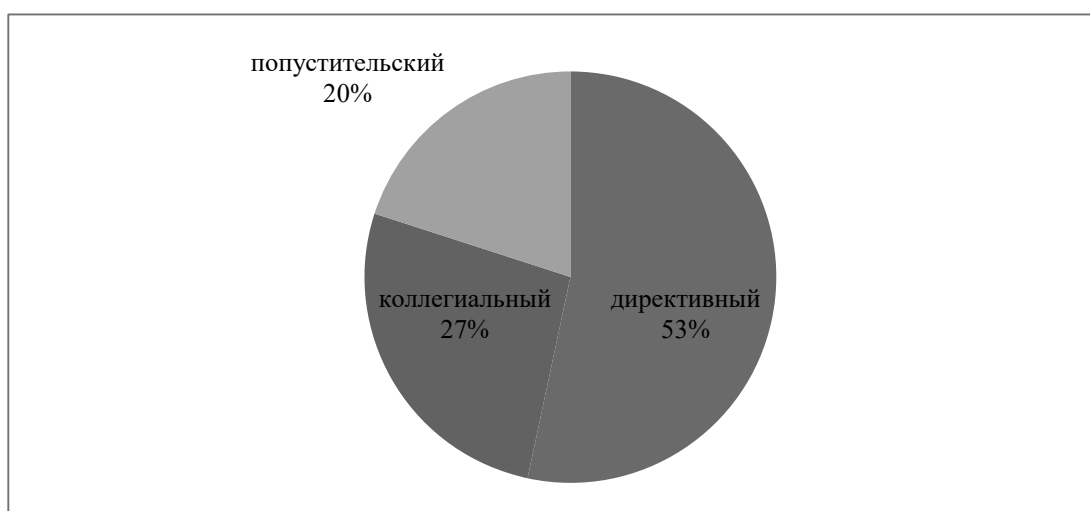


Рисунок 2.19 - Результаты исследования самооценки стиля руководства, %
Как можно видеть на рис. 2.19, стиль руководства также авторитарный.

Методика исследования социально-психологического климата по Фидлеру.

Теперь перейдем к рассмотрению результатов методики Фидлера среди менеджеров и управленцев (рис. 2.20).

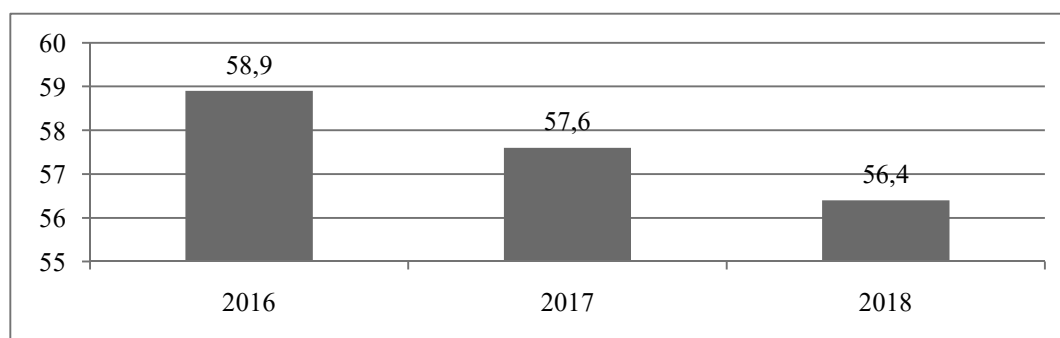


Рисунок 2.20 - Показатель благоприятности психологического климата среди менеджеров и управленцев

Как можно видеть, среди менеджеров и управленцев общий коэффициент благоприятности составил 56,4, что означает средний уровень благоприятности. Кроме того, к 2018 году наблюдается тенденция его снижения на 2,5%.

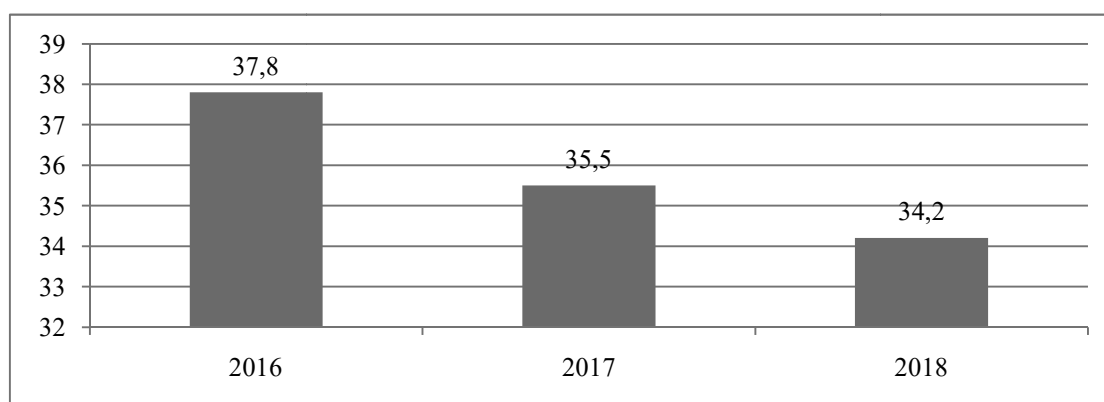


Рисунок 2.21 - Показатель благоприятности психологического климата среди рабочих

Как можно видеть на рис. 2.21, среди рабочих общий коэффициент благоприятности составил 34,2, что означает невысокий уровень благоприятности, кроме того, наблюдается его снижение на 3,6.

Как видно по результатам исследования, в коллективе преобладает бодрый тон, доброжелательность в отношениях. Члены команды с удовольствием вместе работают. Заметно деление на группировки по возрастам. Присутствует чувство гордости за коллектив.

Для изучения мотивации была использована методика Розановой (рис.2.22)

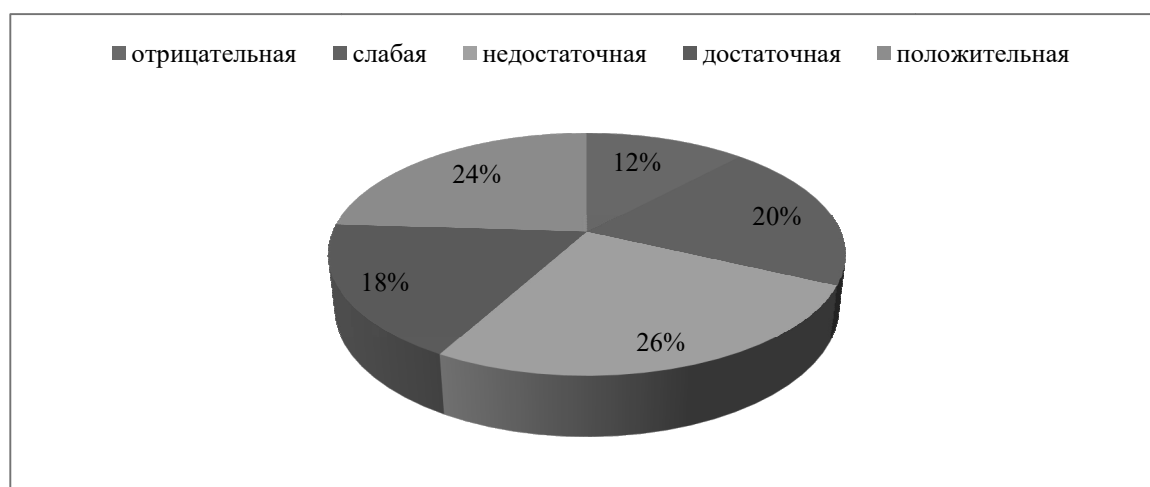


Рисунок 2.22 - Мотивация среди менеджеров и управленцев

Как можно видеть на рис.2.22, у 12% отрицательная мотивация на успех в группе, у 20% - слабая, у 26% - недостаточная, у 18% - достаточная, у 24% - положительная мотивация на успех.

Таким образом, в организации у 46% сотрудников мотивация положительная, а у 54% - отрицательная или недостаточная.

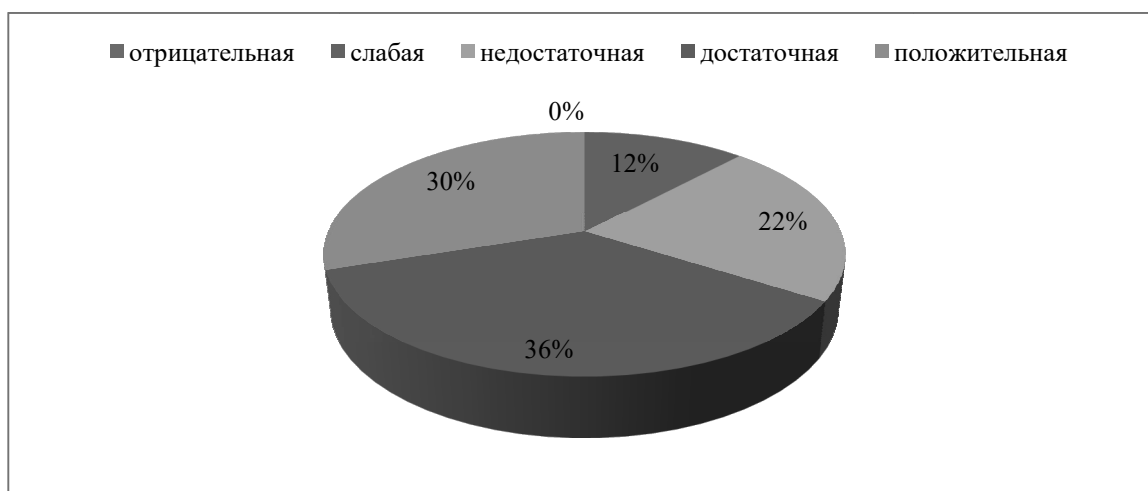


Рисунок 2.23 - Мотивация среди рабочих

Как можно видеть на рис. 2.23, у 12% - слабая мотивация, у 22% - недостаточная, у 36% - достаточная, у 30% - положительная мотивация на успех. Таким образом, в организации у 66% сотрудников мотивация положительная, а у 34% - слабая или недостаточная. Отрицательной мотивации не выявлено.

Таким образом:

– в отделе с директивным стилем управления ниже мотивация на успех и ниже оценка благоприятности психологического климата, чем в отделе с демократическим стилем управления;

– в отделе с высокой мотивацией более благоприятный социально-психологический климат.

На следующем этапе проводим оценку влияния социально - психологических факторов по баллам.

В таблице 2.21 представлены результаты оценки социально-психологического климата в коллективе ПАО «ЧТПЗ».

Таблица 2.21 - Результаты оценки социально-психологического климата в коллективе ПАО «ЧТПЗ»

Показатель	До внедрения мероприятий
1. Агрессивность / Доброжелательность	4,38
2. Лживость / Честность	4,54
3. Отчужденность / Сотрудничество	4,05
4. Враждебность/ Дружелюбие	4,22
5. Приспособленчество / Принципиальность	4,11
6. Равнодушие / Увлеченность	4,45
7. Апатия / Целеустремленность	3,5
8. Социальная защищенность / Социальная незащищенность	4,23
9. Безответственность / Ответственность	5,41
10. Отсутствие условий профессионального роста / Наличие условий профессионального роста	4,06
Итого	42,93

В соответствии с результатами тестирования уровень социально-психологического климата вырос на 7,58оцене на уровне 42,93 балла, что ниже среднего уровня.

Рассчитаем коэффициент социально-психологической напряженности в организации по следующей формуле:

$$K = (x_1 + x_2 + x_3 + x_4) / n \quad (1)$$

где К – коэффициент социальной напряженности;

x₁ – противоречие интересов работников (доля неудовлетворенности);

x₂ – фактор организации трудовой деятельности (доля неудовлетворенности);

x₃ – условия труда (доля неудовлетворенности);

x₄ – неудовлетворенность руководством;

n – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных.

Таким образом, $K = (0,75+0,68+0,25+0,08)/2=0,88$

Значение $K = 0,88$ соответствует неудовлетворенности 88% от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социально-психологической напряженности в трудовом коллективе ПАО «ЧТПЗ».

Таким образом, ПАО «ЧТПЗ» обладает достаточным кадровым потенциалом для реализации своей стратегии, но он используется недостаточно. Общие показатели деятельности отдела персонала свидетельствуют о неэффективной реализации бизнес-процессов отбора, оценки, обучения и управления карьерой. Вследствие этого увеличивается доля нелояльных сотрудников, что приводит к «нежелательному поведению» сотрудников (нарушение трудовой дисциплины, увольнения, абсентеизм, оппортунизм, сопротивление изменениям), что, в свою очередь, мешает организации достигать стратегической цели. На рисунке 2.28 изображено влияние управление лояльностью персонала на достижение стратегических целей ПАО «ЧТПЗ».

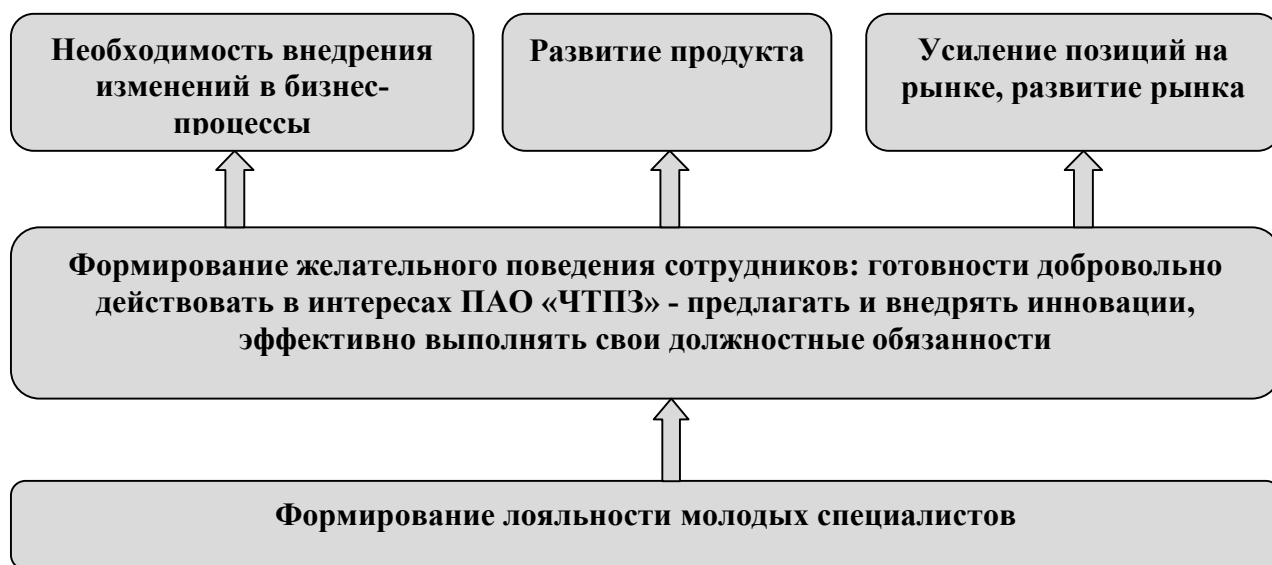


Рисунок 2.28 – Влияние лояльности молодых специалистов на достижение стратегических целей ПАО «ЧТПЗ»

Таким образом, для достижения стратегических целей организации, которые предполагают изменение организационной структуры, изменение производственного процесса, налаживания процесса коммуникаций между подразделениями, реализации масштабной PR-кампании, маркетинговых исследований, развитие существующих и создание новых продуктов, персонал

должен поддерживать инициативу руководства и быть готовым к изменениям, а также обладать соответствующей квалификацией. Для этого необходимо стабилизировать кадровый состав, уменьшить коэффициент абсентеизма и нарушение трудовой дисциплины.

Таким образом, в результате кадрового аудита ПАО «ЧТПЗ» были сделаны выводы о достаточном кадровом потенциале для достижения стратегических целей организации, но неэффективном его использовании (большое количество рабочего времени расходуется непроизводительно, снижается квалификационный потенциал вследствие высокого уровня текучести). Корневой проблемой в системе управления персоналом в настоящее время является низкий уровень лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ».

2.3 Анализ системы формирования лояльности молодых специалистов ПАО «ЧТПЗ»

В параграфе 2.2 было выявлено, что для достижения стратегической цели ПАО «ЧТПЗ» планирует изменение организационной структуры, изменение производственного процесса, налаживания процесса коммуникаций между подразделениями, реализации масштабной PR-кампании и маркетинговых исследований, развитие существующих и создание новых продуктов. Для этого персонал должен поддерживать инициативу руководства и быть готовым к изменениям, а также обладать соответствующей квалификацией. Для этого необходимо стабилизировать кадровый состав, уменьшить коэффициент абсентеизма и нарушение трудовой дисциплины. Так, была определена основная проблема в системе управления персоналом – низкий уровень лояльности сотрудников вследствие неудовлетворенности трудом и недостаточной оценки личностных характеристик кандидатов при отборе персонала (это обусловлено недостаточностью времени менеджера по подбору персонала и некомпетентностью руководителей, которые принимают решение).

В данном параграфе проведем аудит лояльности молодых специалистов и подробный анализ системы формирования лояльности персонала. Начнем с аудита лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ». Для исследования был выбран метод кластеризации, сущность которого заключается в том, что вся совокупность возможных респондентов разделяется на определенное число кластеров. В данном случае кластерами будут являться структурные подразделения ПАО «ЧТПЗ»: администрация, коммерческая служба и производственный комплекс.

В результате выборка составила 352 человека, среди которых 37 респондентов, представляющих административно-управленческий персонал (73% от общего числа сотрудников), 188 респондентов – сотрудники производственного комплекса (64%) и 127 респондентов – сотрудники коммерческой службы (35%).

Первым этапом аудита является экспресс-диагностика. Рассчитаем чистый уровень лояльности персонала (eNPS) по формуле 1, представленной в параграфе 1.2. Сотрудникам ПАО «ЧТПЗ» был задан вопрос: порекомендуете ли вы своим знакомым работу в компании ПАО «ЧТПЗ». Результаты опроса представлены на рисунке 2.25.

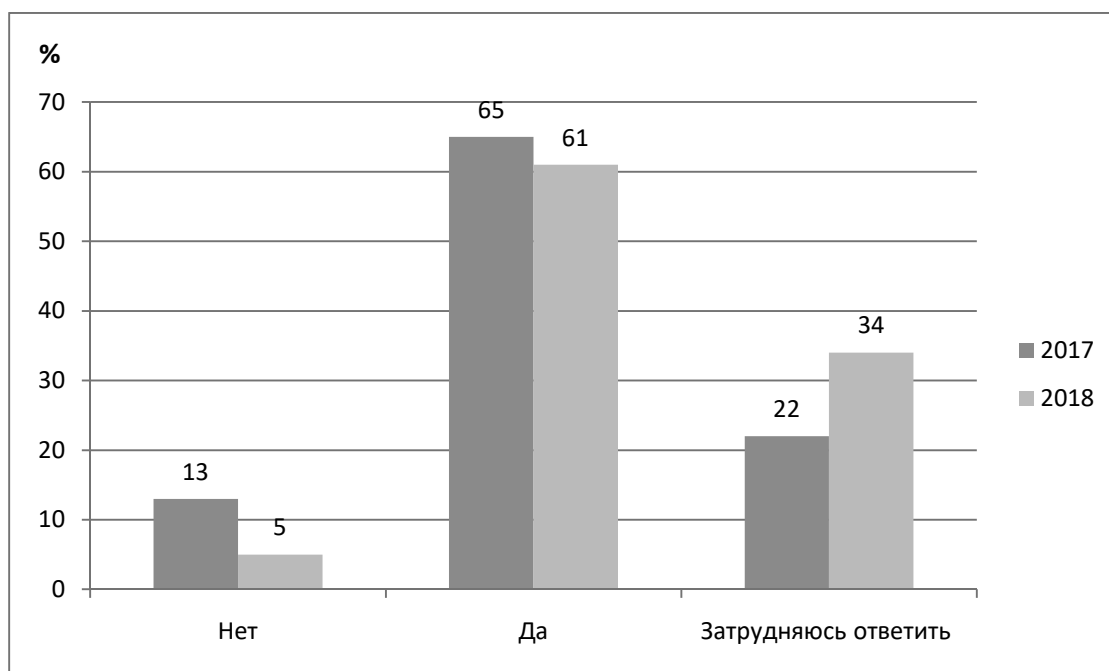


Рисунок 2.25 – Чистый уровень лояльности молодых специалистов

Таким образом, чистый уровень лояльности молодых специалистов в 2018 году составил 56%. При этом количество молодых специалистов полностью лояльных к компании (положительно ответившие на вопрос о рекомендации ПАО «ЧТПЗ» как работодателя) составило 61%, что на 4% меньше, чем в 2017 году. При этом количество сотрудников, абсолютно разочаровавшихся в компании и активно ищущих работу в другом месте в 2018 году снизилось на 8%. Значительно увеличилась доля нейтрально настроенных сотрудников и в настоящее время составляет треть всех сотрудников ПАО «ЧТПЗ».

Проанализируем структуру лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ», используя методику «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен, описанную в параграфе 1.2. Результаты представлены на рисунке 2.30.

Таким образом, общий уровень лояльности молодых специалистов административно-управленческого персонала составляет 11 баллов, у

коммерческой службы – 10,4, что соответствует среднему уровню лояльности (согласно шкале, представленной в параграфе 1.1). У производственного персонала общий уровень лояльности равен 8,8 баллам – низкий уровень лояльности. Что касается структуры, у офисного персонала (администрация) преобладает аффективный тип лояльности, то есть высокий уровень эмоциональной привязанности к организации. У сотрудников коммерческой службы и производственного персонала преобладает продолженная лояльность, они ориентируются, прежде всего, на последствия своего поведения. При этом у всех категорий персонала уровень нормативной лояльности находится на среднем уровне.

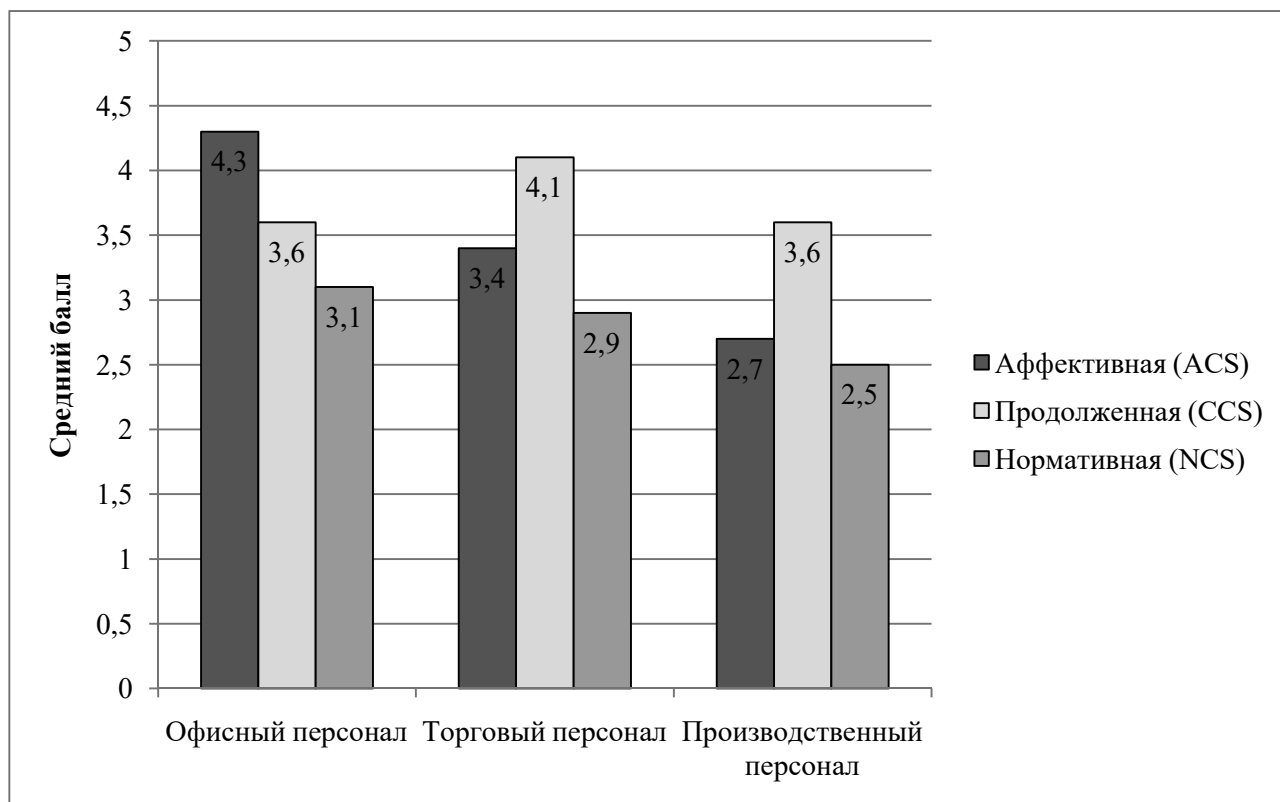


Рисунок 2.26 – Структура лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ»

Анализ структуры лояльности персонала будет учтен при разработке проекта совершенствования системы формирования лояльности молодых специалистов в параграфе 3.1.

Следующим этапом аудита является оценка влияния факторов на лояльность персонала. Сотрудникам предлагалось выбрать из перечисленных характеристик работы 5 самых важных и оценить их по степени значимости (1

– самая важная, 5 – самая неважная). Результаты опроса представлены на рисунке 2.27.

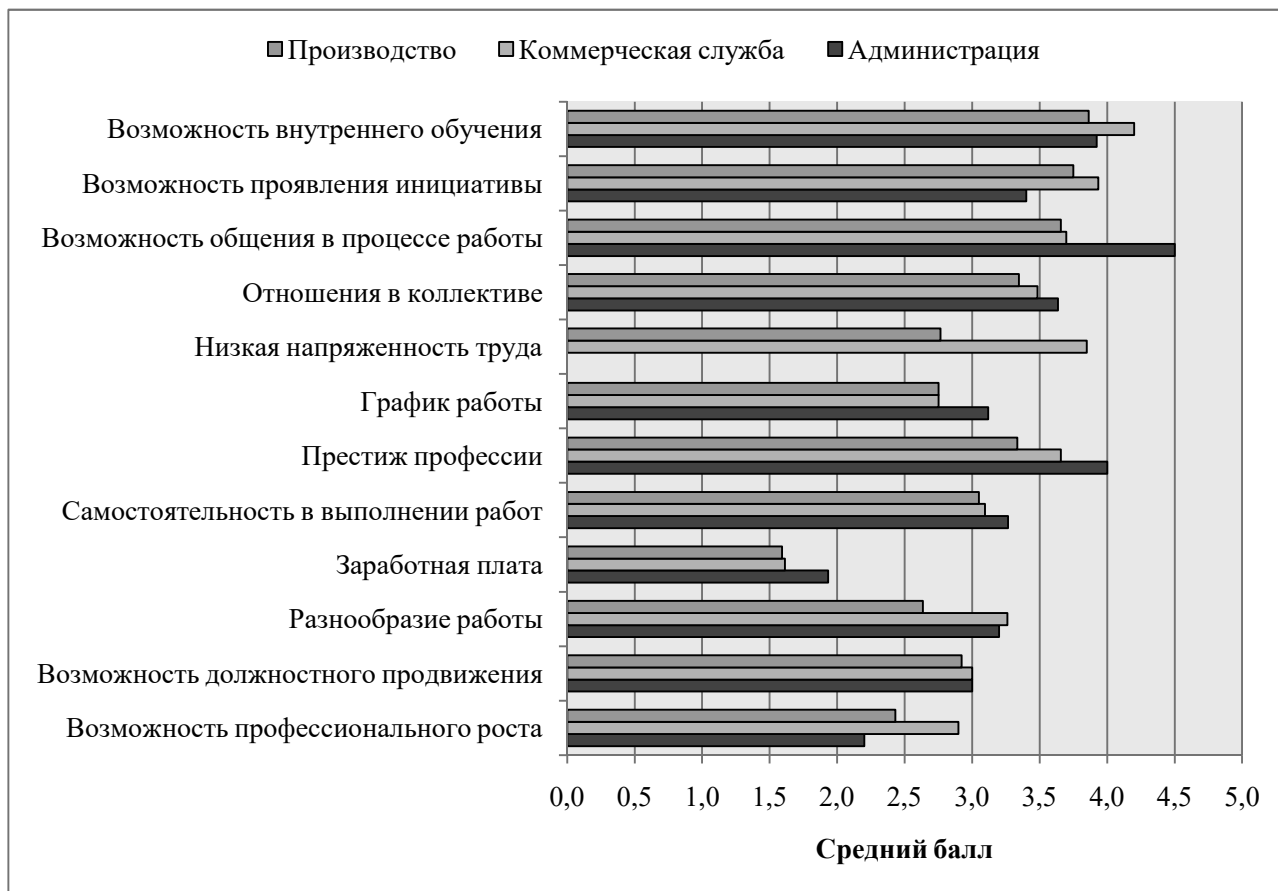


Рисунок 2.28 – Значимость характеристик работы для сотрудников
ПАО «ЧТПЗ»

Таким образом, самой важной характеристикой работы для молодых специалистов ПАО «ЧТПЗ» является заработная плата (средний балл сотрудников администрации - 1,9, производства и коммерческой службы – 1,6). Как было описано в параграфе 2.2., уровень заработной платы из фактора организационной лояльности превратился в фактор готовности сменить место работы. Именно высокая ценность заработной платы и низкий ее уровень на предприятиях приводят к готовности работников перейти работать туда, где она выше.

Далее по значимости для административно-управленческого персонала: возможность профессионального роста (средний балл 2,2); график работы (средний балл 3,1); самостоятельность в выполнении работ (средний балл 3,3); отношения в коллективе (средний балл 3,6); возможность внутреннего

обучения (средний балл 3,9). Для сотрудников коммерческой службы важнейшими характеристиками работы являются график работы (средний балл 2,75), возможность профессионального роста (средний балл 2,9) и должностного продвижения (средний балл 3,0), а также отношения в коллективе (средний балл 3,5). Сотрудники производственного комплекса обращают внимание на возможности профессионального роста (средний балл 2,4), график работы (средний балл 2,8) и отношения в коллективе (средний балл 3,3).

Таким образом, для всех категорий персонала можно выделить общие факторы, влияющие на их лояльность к организации: материальное вознаграждение, возможность профессионального роста, график работы, отношения в коллективе. При этом для административно-управленческого персонала важной является возможность внутреннего обучения, а для сотрудников коммерческой службы – должностное продвижение.

Проанализируем систему льгот и компенсаций, существующих в компании на данный момент. Для этого был проведен опрос сотрудников, им было предложено выбрать 5 самых нужных существующих на предприятии льгот и оценить их полезность от 1 до 5 (где 1 – самая важная, 2 менее важная и т.п.). На рисунке 2.29 представлены результаты опроса.

Для административно-управленческого персонала актуальными являются следующие льготы: включение в резерв на повышение (средний балл 1,0), организация корпоративных (средний балл 1,5) и спортивных мероприятий (средний балл 1,6), забота о здоровье сотрудников (средний балл 2,6).

Для сотрудников коммерческой службы важны следующие виды льгот и компенсаций: материальная помощь (средний балл 2,39), выплаты к юбилейным и знаменательным датам (средний балл 2,49), включение в резерв на повышение (средний балл 2,5), скидки на продукцию (средний балл 2,94) и забота о здоровье сотрудников (средний балл 3,15).

Производственный персонал считает значительными следующие льготы и компенсации: материальная помощь (средний балл 2,18), льготное питание

(средний балл 2,39), выплаты к юбилейным и знаменательным датам (средний балл 2,71), возможность обучения с частичной оплатой (средний балл 2,8) и забота о здоровье сотрудников (средний балл 3,06).

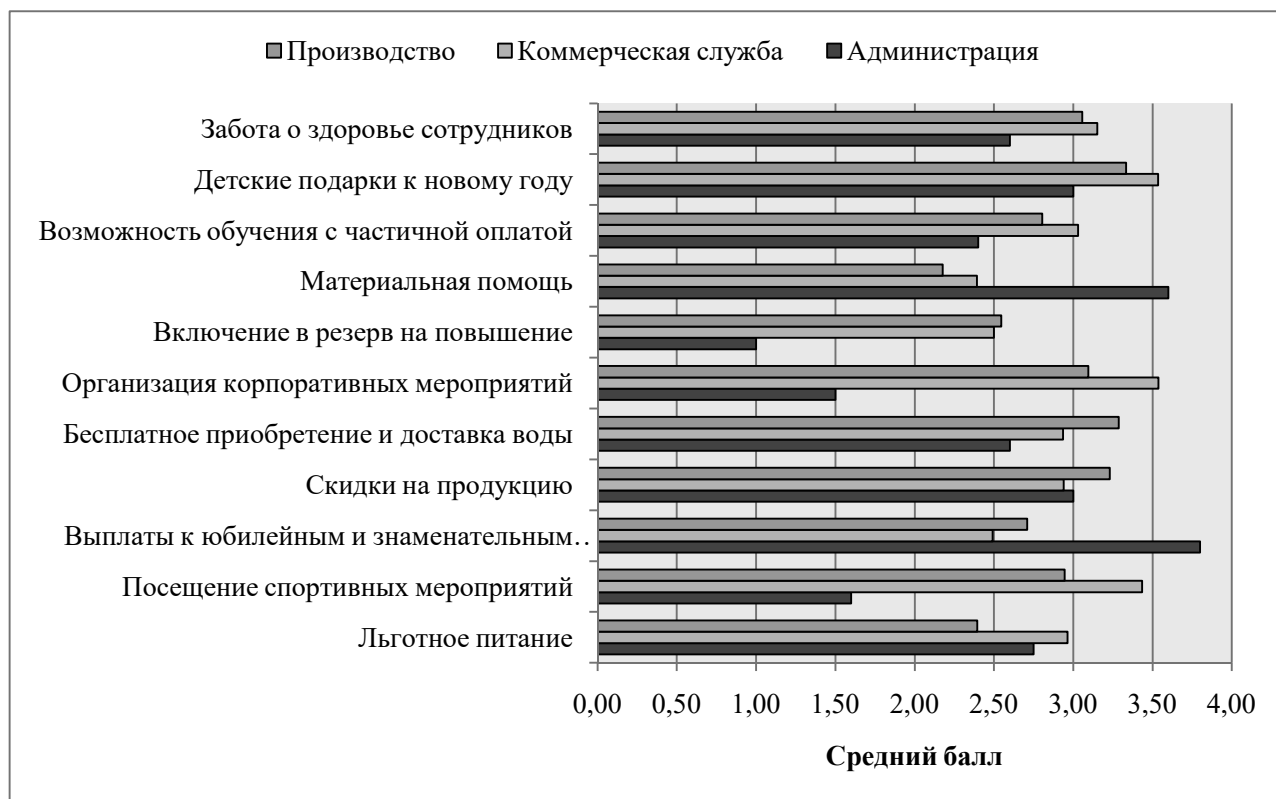


Рисунок 2.29 – Важность существующих льгот для сотрудников ПАО «ЧТПЗ»

Таким образом, есть возможность дифференцировать льготы для сотрудников разных категорий, поскольку офисному персоналу необходимы корпоративные и спортивные мероприятия, а коммерческому и производственному персоналу нужна материальная помощь и выплаты к юбилейным и знаменательным датам.

Проанализируем формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ» как систему (рисунок 2.30).

Итак, система формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ» не формализована – отсутствуют четко прописанные цели. Задачи системы формирования лояльности персонала направлены на обеспечение стабильного кадрового состава, поддержания благоприятного психологического климата и мониторинг сложившейся ситуации. Субъектами формирования лояльности

персонала являются сотрудники отдела персонала и непосредственные руководители. Объектами выступают молодые специалисты ПАО «ЧТПЗ».



Рисунок 2.34 – Существующая система формирования лояльности молодых специалистов в ПАО «ЧТПЗ»

Технологии системы формирования лояльности молодых специалистов ограничены. В ПАО «ЧТПЗ» существует широкий набор коммуникационных инструментов, однако используют его недостаточно. Также стоит отметить развитую систему мониторинга управления персоналом, в том числе исследование удовлетворенности трудом. Критерии эффективности системы формирования лояльности персонала не обозначены, однако можно выделить показатель текучести персонала, показатель удовлетворенности трудом сотрудников и количество сотрудников, которые планируют сменить место

работы в ближайший год. Таким образом, можно сделать вывод, что система формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ» не соответствует современным технологиям.

Проанализируем существующий процесс формирования лояльности молодых специалистов в ПАО «ЧТПЗ». Опишем окружение бизнес-процесса (рисунок 2.35).



Рисунок 2.35 – Окружение бизнес-процесса управления лояльностью персонала ПАО «ЧТПЗ»

Владельцем бизнес-процесса управления лояльностью персонала является директор по персоналу, поскольку в его должностные обязанности входит организация и совершенствование всех бизнес-процессов, связанных с персоналом. Поставщиками является персонал ПАО «ЧТПЗ»,

непосредственные руководители, сотрудники отдела персонала. Потребителями процесса управления лояльностью персонала являются высшее руководство ПАО «ЧТПЗ», эффективность процесса определяется степенью удовлетворенности потребителей. Удовлетворенность процессом управления лояльностью определяется способностью персонала достигать организационные цели. Входом является персонал компании со своими индивидуальными целями и мотивами. Выход – лояльный персонал, разделяющий цели и ценности компании, готовый действовать в ее интересах и испытывающий желание оставаться ее частью.

На рисунке 2.36 представлен существующий процесс формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ».



Рисунок 2.36 – Существующий процесс формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ»

На регулярной основе осуществляется мониторинг лояльности персонала, который включает в себя статистику текучести персонала, сбор информации о причинах увольнений, исследование удовлетворенности трудом (проводится 1 раз в год). Рекомендации для повышения удовлетворенности трудом персонала разрабатываются для каждого подразделения отдельно, в основном для руководителя подразделения относительно стиля управления, методов нематериального стимулирования и т.п. Отсутствует комплексный характер разрабатываемых рекомендаций, в общем для компании совершенствуются отдельные элементы, например создание группы для сотрудников в социальных сетях.

Как было описано в параграфе 1.2, процесс формирования лояльности сотрудников связан с другими бизнес-процессами управления персоналом: маркетинг персонала, отбор, адаптация, оценка и стимулирование, обучение и развитие персонала, управление карьерой и высвобождение. Рассмотрим инструменты формирования лояльности персонала в данных подсистемах формирования персоналом в таблице 2.17

Таблица 2.17 – Инструменты формирования лояльности персонала

Подсистема УП	Инструменты системы управления лояльностью персонала ПАО «ЧТПЗ»	Вывод
1	2	3
1. Предварительный этап формирования лояльности		
Маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративные страницы в социальных сетях; – участие в благотворительности; – традиционные методы описания вакансий; – сотрудничество с Центром занятости; 	При первом знакомстве с организацией у кандидата не формируется представление о ценностях и нормах поведения
Найм персонала	<ul style="list-style-type: none"> – обработка откликов кандидатов; – телефонное интервью; – оценка профессиональных компетенций кандидата в результате беседы руководителя; – проверка службы безопасности 	
2. Формирование лояльности на уровне внешних атрибутов и поведения		
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> – работа с непосредственным руководителем; – первичное обучение на рабочем месте; – оценка непосредственным руководителем; – оценка эффективности системы адаптации по количеству увольнений новичков 	Успех адаптации зависит только от руководителя. Не всегда удовлетворяется потребность сотрудника в ориентации.

Окончание таблицы 2.11

1	2	3
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> – аттестация; – анализ руководителем выполнения сотрудником КРІ ежемесячно 	Сотрудник не видит связи своего труда и общего результата, поскольку КРІ не соотносится с целями компании
Стимулирование персонала	<p>Заработная плата:</p> <ul style="list-style-type: none"> – должностной оклад (85%); – премии за выполнение КРІ (15%) – определяются руководителем. <p>Система льгот и компенсаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – льготное питание; – выплаты к юбилейным и знаменательным датам; – материальная помощь; – возможность обучения с частичной оплатой; – детские подарки к Новому году 	Система материального стимулирования непонятна для сотрудника, поскольку отсутствуют ЛНА.
3. Формирование лояльности на уровне способностей		
Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> – внешнее обучение; – обучение на рабочем месте 	Система развития непрозрачна для сотрудников, они не понимают перспективы работы в компании. Возможности для обучения есть не у всех сотрудников.
Управление карьерой	– осуществляется только по инициативе сотрудника	
4. Формирование лояльности на уровне убеждений		
Корпоративная культура	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративный портал; – регламентация поведения сотрудников в локально-нормативных актах (ПВТР); – корпоративные мероприятия (23 февраля, 8 марта, Новый год); – спортивные мероприятия (участие в Гонке героев) 	В каждом структурном подразделении существуют свои нормы, цели и ценности, отсутствует единый подход. За счет высокой текучести корпоративная культура размывается
5. Заключительный этап формирования лояльности		
Высвобождение персонала	– беседа с руководителем и специалистом отдела персонала	Сотрудник часто не может высказать свои претензии лично, поэтому причины остаются неизвестными

Проанализируем данные бизнес-процессы управления персоналом более подробно используя метод функционально-стоимостного анализа в таблице 2.17. В качестве критериев для анализа используем значимость функций для

формирования лояльности сотрудника, сложность функций, трудозатраты на выполнение и их стоимость. Рассчитаем для каждого критерия относительные показатели для их сравнения. Критерии значимости функций для формирования лояльности сотрудника и их сложность оценивались по пятибалльной шкале, где 1 – неважно, 5 – очень важно. Критерии трудозатрат и стоимости функций были рассчитаны за период 1 рабочая неделя. Функционально-стоимостной анализ в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Функционально - стоимостной анализ системы формирования лояльности ПАО «ЧТПЗ»

Функция управления персоналом	Значимость		Сложность		Трудозатраты		Стоимость	
	Балл (1-5)	Средняя относительная	Балл (1-5)	Средняя относительная	Часы	Средняя относительная	Рубли	Средняя относительная
Маркетинг персонала	2	5,71	2	6,25	9	5,63	4906,25	8,55
Найм	3	8,57	2	6,25	57	35,63	14 018	24,44
Адаптация	5	14,29	3	9,38	7	4,38	2025	3,53
Оценка	4	11,43	4	12,50	16	10,00	4425	7,72
Стимулирование	5	14,29	5	15,63	10	6,25	3375	5,88
Обучение и развитие	5	14,29	5	15,63	15	9,38	17031,25	29,70
Управление карьерой	4	11,43	4	12,50	15	9,38	3806,25	6,64
Корпоративная культура	5	14,29	5	15,63	15	9,38	5062,5	8,83
Высвобождение	2	5,71	2	6,25	16	10,00	2700	4,71
Итого	35	100,0	32	100,0	160	100,0	57 350	100,0

На основании таблицы 2.18 построим диаграмму, позволяющую сравнить оцениваемые показатели (рисунок 2.37). По результатам проведенного функционально-стоимостного анализа функций управления персоналом можно сделать следующие выводы:

- самой дорогой является функция обучения и развития персонала (за счет использования услуг внешних провайдеров), при этом на эту функцию уделяется недостаточно времени сотрудников отдела персонала при высокой значимости данной функции для формирования организационной лояльности;

- второй по стоимости является функция найма персонала, она занимает больше всего времени у сотрудников отдела персонала при средней значимости для формирования организационной лояльности;
- несмотря на высокую значимость функции адаптации персонала на нее приходится меньше всего времени, а также финансовых средств.

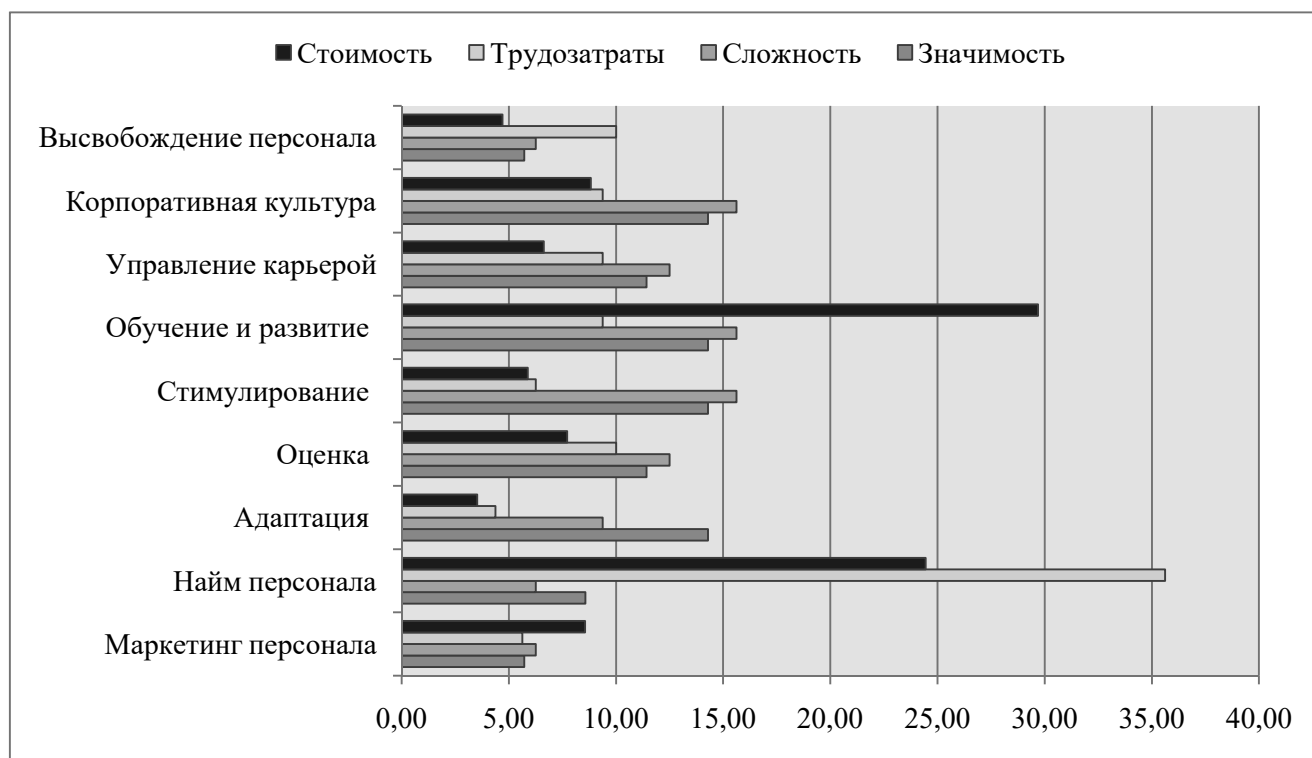


Рисунок 2.37 – Результаты функционально-стоимостного анализа функций управления персоналом ПАО «ЧТПЗ»

Таким образом, процесс формирования лояльности тесно связан с другими подсистемами управления персоналом. При анализе данных подсистем было выявлено, что они не ориентированы на формирование и развитие лояльности персонала, что приводит к дезориентации сотрудника в компании, непониманием ожиданий руководства, неудовлетворенности материальных и социальных мотивов сотрудника. Будем учитывать выявленные недостатки для разработки проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ» в 3 главе.

Итак, при анализе системы формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ» были сделаны следующие выводы:

– при аудите лояльности персонала был рассчитан чистый уровень лояльности, который составил 56%, при этом количество сотрудников полностью лояльных к компании составило 61%, что на 4% меньше, чем в 2017 году;

– при исследовании структуры лояльности был выявлен высокий уровень аффективной лояльности у офисного персонала и преобладание продолженной лояльности у сотрудников коммерческой службы и производственного комплекса;

– анализ факторов, влияющих на лояльность персонала, показал, что для всех категорий работников ПАО «ЧТПЗ» важными являются следующие характеристики работы: материальное вознаграждение, возможность профессионального роста, график работы, отношения в коллективе;

– при анализе фактора материального вознаграждения был сделан вывод о том, что заработная плата в ПАО «ЧТПЗ» соответствует средним значениям по Челябинской области; сотрудникам предоставляется широкий набор компенсаций и льгот, при этом для разных категорий работников важны в большей степени различные бонусы;

– существующая система формирования лояльности не формализована, основной ее целью является исследование текущего уровня лояльности; используемые технологии не соответствуют современным условиям; оценка эффективности системы осуществляется с учетом недостаточного количества критериев.

– бизнес-процесс формирования лояльности персонала осуществляется не регулярно; мониторинг удовлетворенности трудом происходит ежегодно, но разработка мероприятий по результатам анализа реализуется не системно и носит рекомендательный характер для руководителей подразделений; отсутствует оценка потенциальной лояльности кандидата при отборе на вакантные должности, а также не ведется работа с увольняющимися сотрудниками.

– в результате анализа основных подсистем управления персоналом ПАО «ЧТПЗ» выявлено отсутствие ориентации на формирование лояльности персонала, использование ограниченного числа современных технологий; функционально-стоимостной анализ показал, что особое внимание нужно обратить на найм, адаптацию и обучение персонала.

Выводы по 2 главе:

1. Объектом исследования является Публичное акционерное общество Челябинский трубопрокатный завод (ПАО «ЧТПЗ»), одна из крупнейших челябинских компаний, которая осуществляет деятельность по производству и реализации трубной продукции.

2. Стратегическая цель ПАО «ЧТПЗ» - повысить выручку в 2,5 раза к 2022 году. По результатам анализа внешней среды, ПАО «ЧТПЗ» осуществляет свою деятельность в условиях сильной внутриотраслевой конкуренции и изменяющихся факторов макросреды. По результатам анализа внутренней среды, финансовое положение ПАО «ЧТПЗ» является устойчивым, явных экономических проблем не выявлено. Компания придерживается стратегий концентрированного роста посредством освоения потенциальных рынков сбыта, усиления позиций в Уральском и Приволжском федеральных округах, расширения ассортимента продукции для формирования сбалансированного портфеля брендов и совершенствования бизнес-процессов.

3. С учетом стратегической цели и направлений развития был проведен организационно-кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ». Были определены требования к персоналу, которые заключаются в достаточном уровне квалификации, поддержании инициативы руководства и готовности к изменениям. Для этого необходимо стабилизировать кадровый состав, уменьшить коэффициент абсентеизма и нарушение трудовой дисциплины. Таким образом, основной стратегией управления человеческими ресурсами исследуемой организации является совершенствование системы формирования лояльности молодых специалистов ПАО «ЧТПЗ».

4. Далее был проведен аудит существующей системы формирования лояльности персонала, при котором было выявлено несоответствие цели системы стратегическим целям организации, отсутствие системного подхода к использованию инструментов формирования лояльности персонала. Исследование текущего уровня лояльности персонала показало, что чистый уровень организационной лояльности равен 61% и имеет негативную динамику по сравнению с 2016 годом. Была определена структура лояльности административно-управленческого, торгового и производственного персонала по методике Дж. Мейера и Н. Аллен. А также проведено исследование факторов, влияющих на лояльность персонала. В результате исследования подсистем управления персоналом выявлено отсутствие ориентации на формирование лояльности персонала. Наибольшее внимание требуют подсистемы найма, адаптации и обучения персонала.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПАО «ЧТПЗ»

3.1 Проект совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ»

В параграфе 2.2 в результате организационно-кадрового аудита была выявлена проблема, которая затрудняет достижение стратегических целей организации – недостаточный уровень лояльности молодых специалистов. В результате анализа, представленного в параграфе 2.3, были выявлены существенные недостатки нынешней системы формирования лояльности молодых специалистов. В данной главе разработаем проект совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ» таким образом, чтобы она соответствовала стратегическим целям организации и современным технологиям формирования лояльности.

Первым этапом разработки проекта является целеполагание. Определим стратегию управления человеческими ресурсами и стратегическую цель HR с учетом стратегических целей ПАО «ЧТПЗ» (рисунок 3.1).

Таким образом, стратегией управления персоналом является обеспечение высокого уровня кадрового потенциала для внедрения необходимых изменений в рамках стратегических целей ПАО «ЧТПЗ» путем совершенствования системы формирования лояльности молодых специалистов. В данном случае кадровый потенциал рассматривается как совокупность нескольких показателей: квалификация персонала, стабильность кадрового состава и уровень сопротивляемости изменений. Стратегической целью управления персоналом является повышение эффективности использования кадрового потенциала ПАО «ЧТПЗ» на 3% к 01 января 2022 году за счет увеличения лояльности персонала. Эффективность использования кадрового потенциала определяется показателем фактического использования рабочего времени и среднегодовой выработкой на 1 сотрудника.

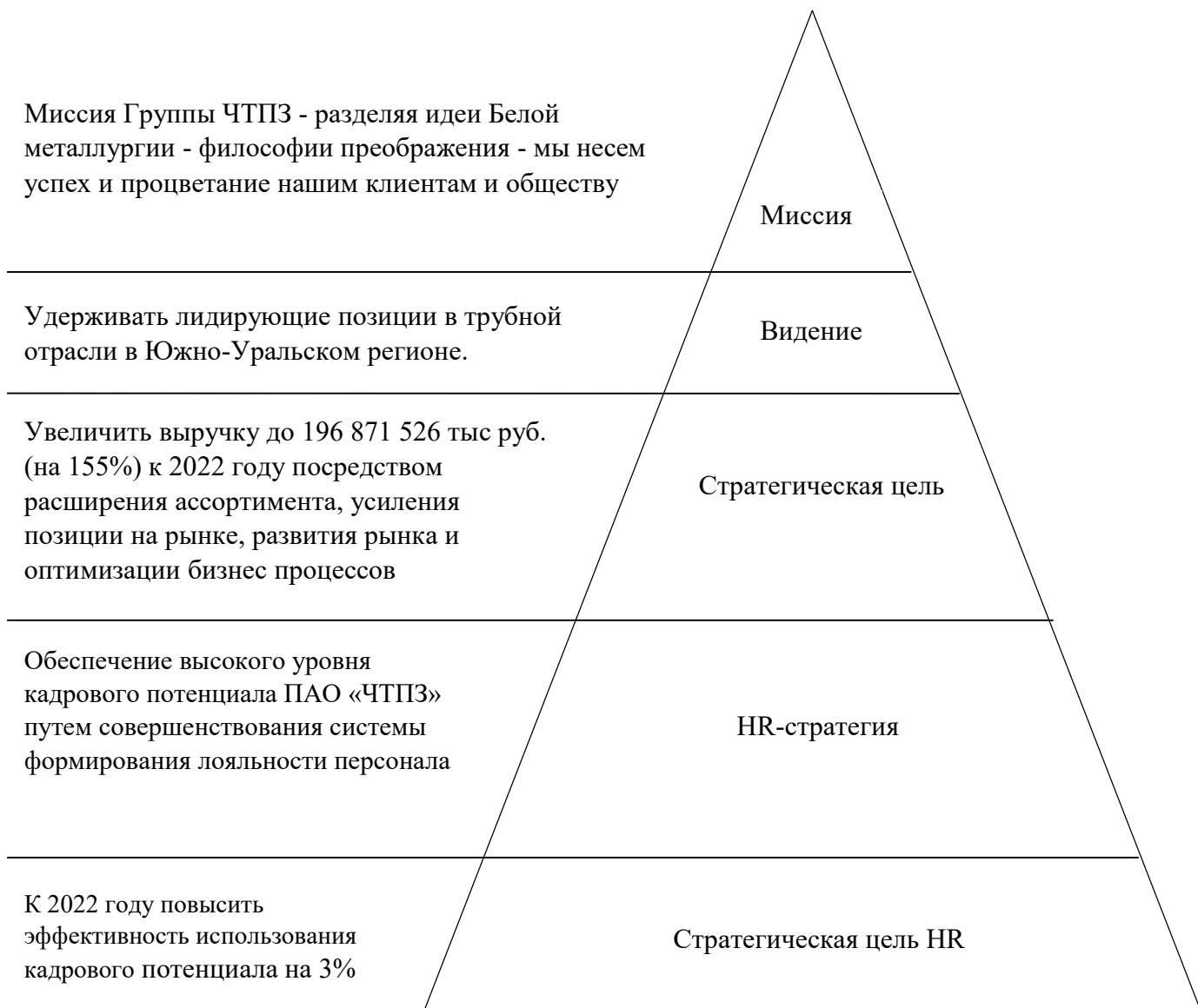


Рисунок 3.2 – Стратегия управления персоналом ПАО «ЧТПЗ»

Рассмотрим усовершенствованную систему формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ», представленную на рисунке 3.2. Целью данной системы является увеличение эффективности использования кадрового потенциала организации на 3% к 2022 году за счет повышения уровня организационной лояльности до 65% (на 6%). Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- обеспечение стабильного кадрового состава;
- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- мониторинг лояльности персонала;
- снижение фактов оппортунистического поведения работников;
- снижение уровня сопротивляемости изменениям;

– обеспечение высокого уровня квалификационного потенциала персонала.

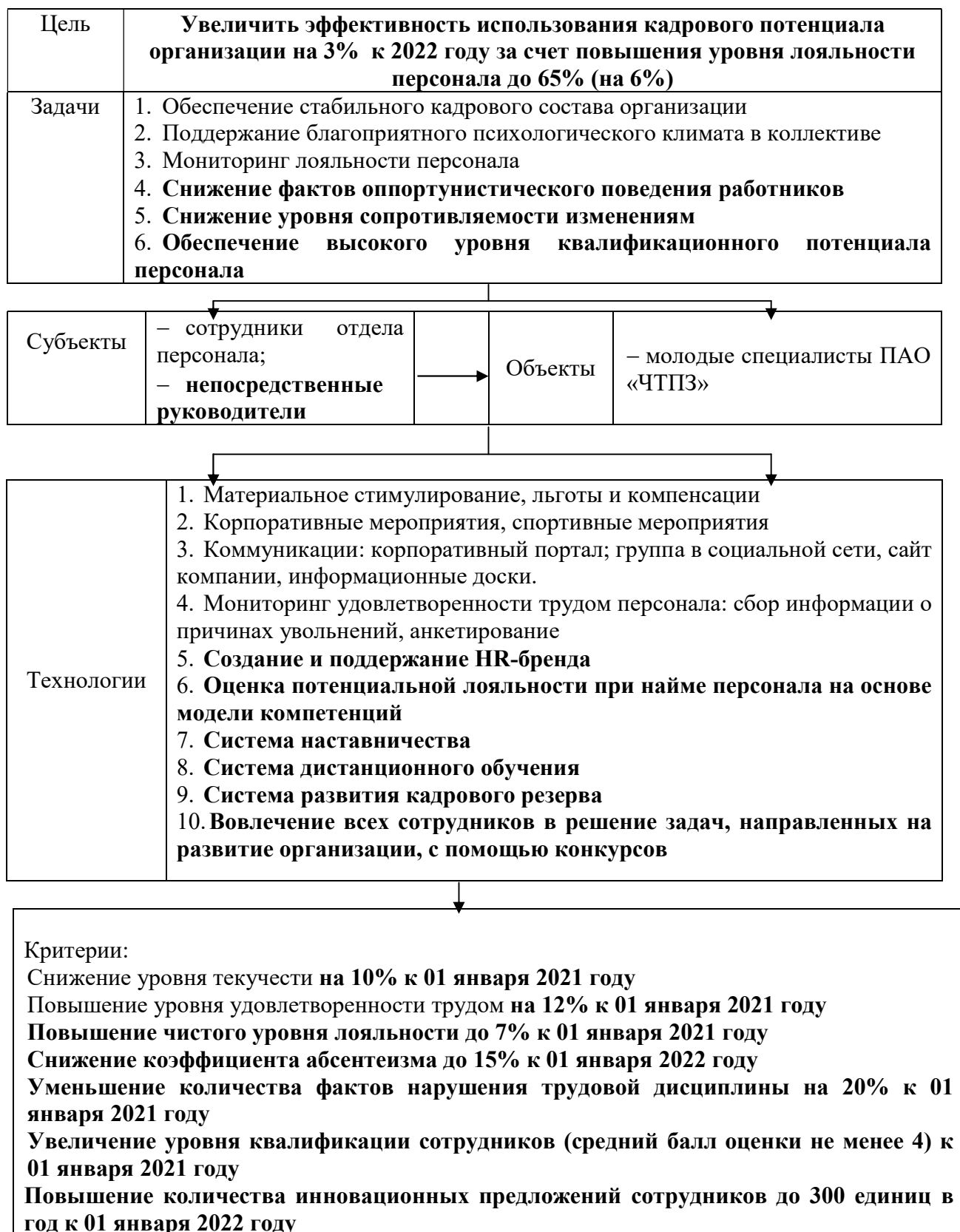


Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система формирования лояльностью персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Для выполнения задач предлагается усовершенствовать существующие технологии (например, обновить установленные KPI для каждого подразделения и сотрудника с учетом организационных целей), а также использовать новые современные инструменты (например, внедрение дистанционного обучения).

Выполнение задач будет контролироваться критериями эффективности системы: уровень текучести персонала, уровень удовлетворенности трудом, чистый уровень лояльности персонала, коэффициент абсентеизма, количество нарушений трудовой дисциплины, уровень квалификации сотрудников и количество инновационных предложений.

Рассмотрим более подробно оперативные цели управления человеческими ресурсами, используя систему сбалансированных показателей. На рисунке 3.3 представлена стратегическая карта проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала.



Рисунок 3.3 – Стратегическая карта

В ССП представлено влияние преобразований в области персонала (в данном проекте совершенствование системы лояльности персонала) на качество бизнес-процессов ПАО «ЧТПЗ» и внедрению технологических изменений, что способствует росту числа постоянных клиентов и увеличению доли рынка. Это, в свою очередь, позволит увеличить выручки компании от реализации продукции предположительно на 12%.

Итак, увеличение выручки ПАО «ЧТПЗ» предполагается за счет достижения следующих целей:

- персонал: повышение уровня лояльности персонала до 65% к 2022 году; повышение эффективности использования кадрового потенциала на 3% к 2022 году; увеличение компетентности персонала: средний балл оценки сотрудников не менее 4,0 к 2022 году; снижение уровня сопротивляемости изменениям до 40% к 2021 году;

- бизнес-процессы: выполнение плановых показателей каждого сотрудника на 100% ±10% к 2022 году; расширение ассортимента продукции до 84 SKU к 2022 году;

- клиенты: увеличение доли постоянных клиентов на 10% к 2022 году; увеличение доли рынка до 2,32% к 2022 году.

Для реализации проекта необходимо определить целевые показатели, сроки и мероприятия. Эти данные представлены в счетной карте в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Счетная карта проекта

Цель	Ед. измерения	Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Сроки
1	2	3	4	5	6
Персонал					
Повышение уровня лояльности персонала	%	Чистый уровень лояльности персонала	61	75	К 01 января 2022 г.
	балл	Уровень лояльности персонала по «Шкале организационной лояльности»	10	15	
	%	Уровень текучести	46	40	
	единицы	Количество фактов нарушения трудовой дисциплины	98	77	

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6
Повышение эффективности использования кадрового потенциала	%	Коэффициент использования рабочего времени	84	87	К 01 января 2022 г.
	тыс. руб.	Среднегодовая выработка на 1 рабочего	1397	1425	
	%	Коэффициент абсентеизма	16	Не более 15	
Повышение компетентности персонала	балл	Средний балл оценки по компетенциям	3,2	Не менее 4,0	К 01 января 2022 г.
	%	Уровень освоения дистанционных учебных курсов	0	Не менее 65	
	%	Доля участников корпоративных конкурсов по отношению к численности сотрудников	0	Не менее 50	
Снижение уровня сопротивляемости изменениям	%	Уровень сопротивляемости изменениям	67	Не более 40	К 01 июня 2020 г.
	%	Доля наставников, прошедших обучение, в общей численности	0	Не менее 35	
	%	Доля обученных сотрудников, новым технологиям работы	23	Не менее 60	
	единицы	Количество инновационных предложений сотрудников в год	0	Не менее 300	
Бизнес-процессы					
Повышение качества реализации бизнес-процессов	ч	Среднее время приема и оформления заказа	3	2	К 01 января 2022 г.
	%	Отклонение фактических показателей от плановых	±25	±15	
	%	Доля брака в общем производстве	15	10	
Внедрение изменений	SKU	Количество SKU (складских учетных единиц)	76	84	К 01 января 2022 г.
	ч	Трудоемкость 1 единицы продукции	1	0,9	
Клиенты					
Увеличение числа постоянных клиентов	%	Удельный вес постоянных клиентов в общем количестве клиентов	56	66	К 01 января 2021 г.
	руб.	Средняя сумма заказа	5780	6180	
Увеличение доли рынка	%	Доля рынка	1,16	2,32	
Финансы					
Увеличение выручки -	тыс. руб.	Выручка от реализации продукции	1 060 345	1 187 587	К 01 января 2022 г.

В рамках разработки проекта был предложен новый бизнес процесс управления лояльностью персонала, представленный на рисунке 3.4.

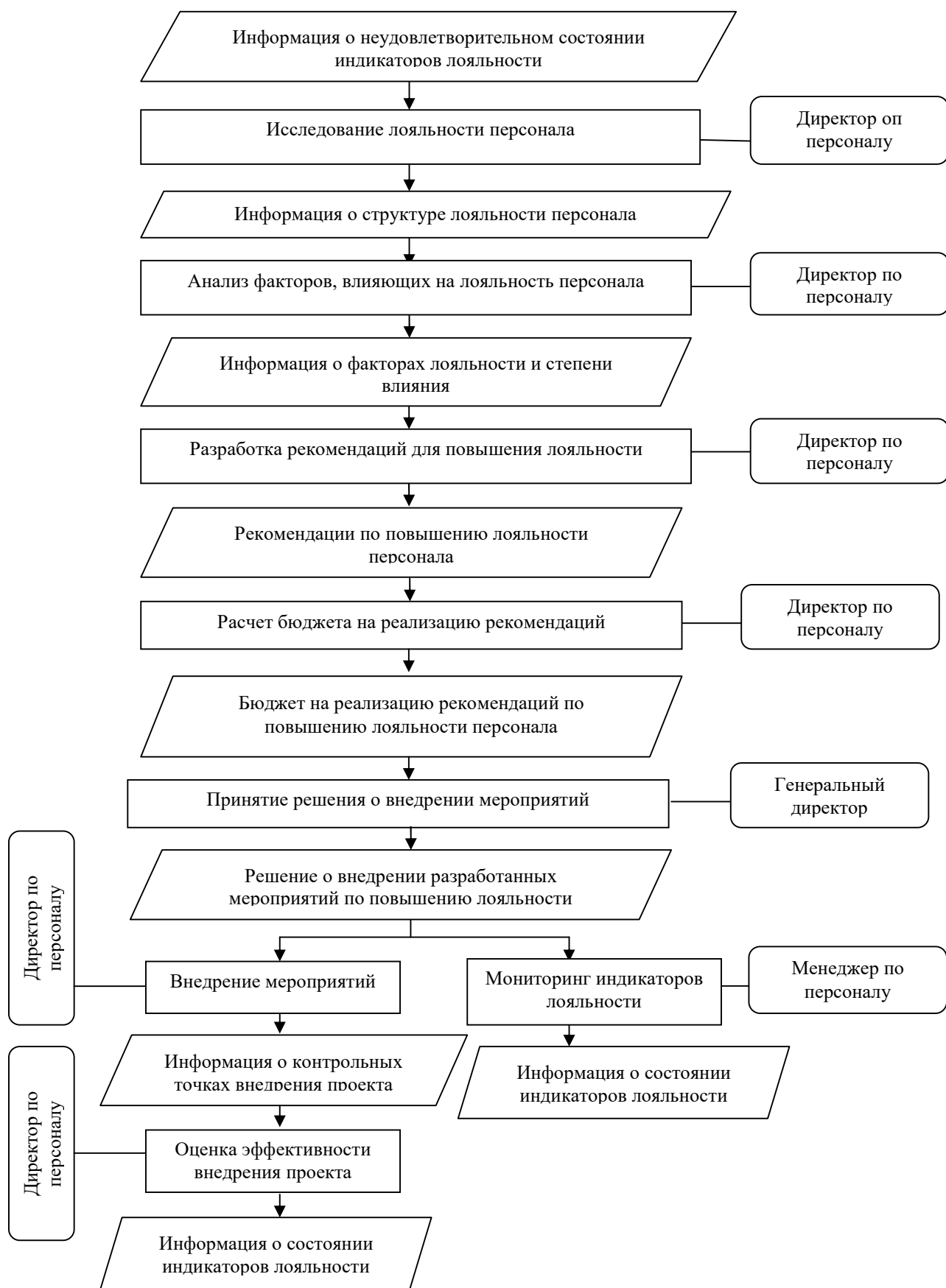


Рисунок 3.4 – Обновленный бизнес-процесс формирования лояльности персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Владельцем бизнес-процесса является директор по персоналу, участниками являются все сотрудники отдела персонала. Предложенный бизнес-процесс в первую очередь направлен на исследование лояльности персонала организации и корректировку используемых методов формирования лояльности. Предполагается регулярная реализация данного бизнес-процесса: в период до 01 января 2021 года один раз в полгода, затем один раз в год, - что позволит вовремя реагировать на кадровые изменения. По сравнению с существующим предлагаемый бизнес-процесс ориентирован на комплексный подход к управлению лояльностью персонала. Мероприятия, разрабатываемые в ходе бизнес-процесса, ориентированы на весь персонал компании и носят не рекомендательный, а обязательный характер для всех подразделений.

Рассмотрим более подробно предлагаемые инструменты формирования лояльности персонала, используя опыт передовых зарубежных и российских компаний (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Инструменты усовершенствованной системы формирования лояльности

Подсистема УП	Инструменты усовершенствованной системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ»
1	2
Предварительный этап формирования лояльности	
Маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> – сотрудничество с высшими и средними учебными заведениями, проведение экскурсий и стажировок для студентов; – нестандартные способы описания вакансий (видео-вакансии, «Один день из жизни сотрудника» и т.п.)
Найм персонала	<ul style="list-style-type: none"> – оценка личностных качеств, благонадежности и мотивации кандидата; – использование поведенческого интервью, кейс-интервью; – для позиций руководителя проведение Assessment Center; – обучение руководителей методам оценки кандидатов: интервью по компетенциям, поведенческое интервью, кейс-метод
Формирование лояльности на уровне внешних атрибутов и поведения	
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> – план вхождения в должность, лист передачи дел предыдущего сотрудника; – система наставничества; – Welcome-тренинг; «Курс новичка» в системе электронного обучения; – обратная связь от новичка (электронная почта для вопросов новичков); – система оценки результатов испытания: оценка непосредственным руководителем, наставником, самооценка; – тренинги для наставников

1	2
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> – обновление КРІ для каждого структурного подразделения и отдельных сотрудников в зависимости от стратегических целей; Оценка результатов труда каждого сотрудника за год: <ul style="list-style-type: none"> – оценка по компетенциям административно-управленческого и торгового персонала, руководителей разных уровней; – конкурс среди производственных бригад в номинациях: самая продуктивная, самая чистая, самая инновационная
Стимулирование персонала	<p>Заработная плата:</p> <ul style="list-style-type: none"> – должностной оклад (80%); – премии за выполнение КРІ (20%); – надбавка за наставничество 2000 руб. за каждого обучающегося + 5000 руб. за успешное прохождение адаптации. <p>Единовременные премии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по результатам оценки за год; – по результатам конкурсов; – за выполнение особых задач. <p>Система льгот и компенсаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дополнительное медицинское страхование; – скидки на абонементы в фитнес-зал, бассейн. <p>Нематериальное стимулирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> – консультационные услуги сотрудникам по различным вопросам (например, юридическим, финансовым и т.п.)
Формирование лояльности на уровне способностей	
Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративная библиотека; – система дистанционного обучения; – привлечение сотрудников к решению небольших задач, связанных с развитием (слоган для нового продукта, визуализация корпоративных ценностей и т.п.); – организация и проведение конкурса на лучший бизнес-проект
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> – отбор талантливых сотрудников в кадровый резерв в конкурсе проектов организационных и технологических улучшений; – разработка индивидуальных планов развития; – оценка компетенций талантливых сотрудников; – продвижение по карьере: ротации и вертикальное продвижение
Формирование лояльности на уровне убеждений	
Корпоративная культура	<ul style="list-style-type: none"> – создание кодекса этики сотрудников ПАО «ЧТПЗ»; – выпуск печатного (электронного) издания «Корпоративная жизнь»; – внедрение единых подходов управления персоналом за счет регулярного обучения руководителей и наставников управлению организационной лояльностью
Заключительный этап формирования лояльности	
Высвобождение персонала	<ul style="list-style-type: none"> – анкетирование; – электронная почта для «недовольных» сотрудников

Предложенные мероприятия планируется реализовывать в рамках компетентного подхода, который характеризуется ориентацией на стратегические цели организации. В рамках данного подхода необходимо определить понятия «компетенция» и «модель компетенций». Компетенция – это набор личностных характеристик, профессиональных знаний и умений, а также особенностей мотивации сотрудника, которые обеспечивают успешность его работы на данной должности в конкретной организации. Модель компетенций – это совокупность компетенций, необходимых сотруднику на определенной должности для успешного выполнения работы в конкретной организации. Можно выделить два вида компетенций: ключевые (поддерживают миссию и ценности организации) и специальные (разрабатываются для отдельной группы должностей). На рисунке 3.5 представлено использование модели компетенций для реализации основных функций в рамках формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ». Таким образом, разработка модели компетенций позволит:

- нанимать сотрудников, разделяющих ценности компании;
- стандартизировать процесс деловой оценки;
- составлять программы обучения с учетом развития необходимых компетенций для организации и сотрудника;
- сделать понятным и доступным профессиональное и должностное продвижение для сотрудников.

Разработка модели компетенций будет включать определение ключевых и специальных компетенций. Ключевые компетенции формируются в зависимости от целей и ценностей компании в данный период. Для ПАО «ЧТПЗ» можно выделить следующие ключевые компетенции: инициативность, ответственность за результаты работы; способность к обучению. Специальные компетенции формулируются в зависимости от специфики каждой должности (или группы должностей) путем анализа профессиональных стандартов и бесед с руководителями подразделений. При этом специальные компетенции можно разделить на знания, умения и навыки. Далее оценивается значимость каждой

компетенции для выполнения работы на определенной должности и определяется требуемый уровень развития этой компетенции (низкий, средний, высокий).

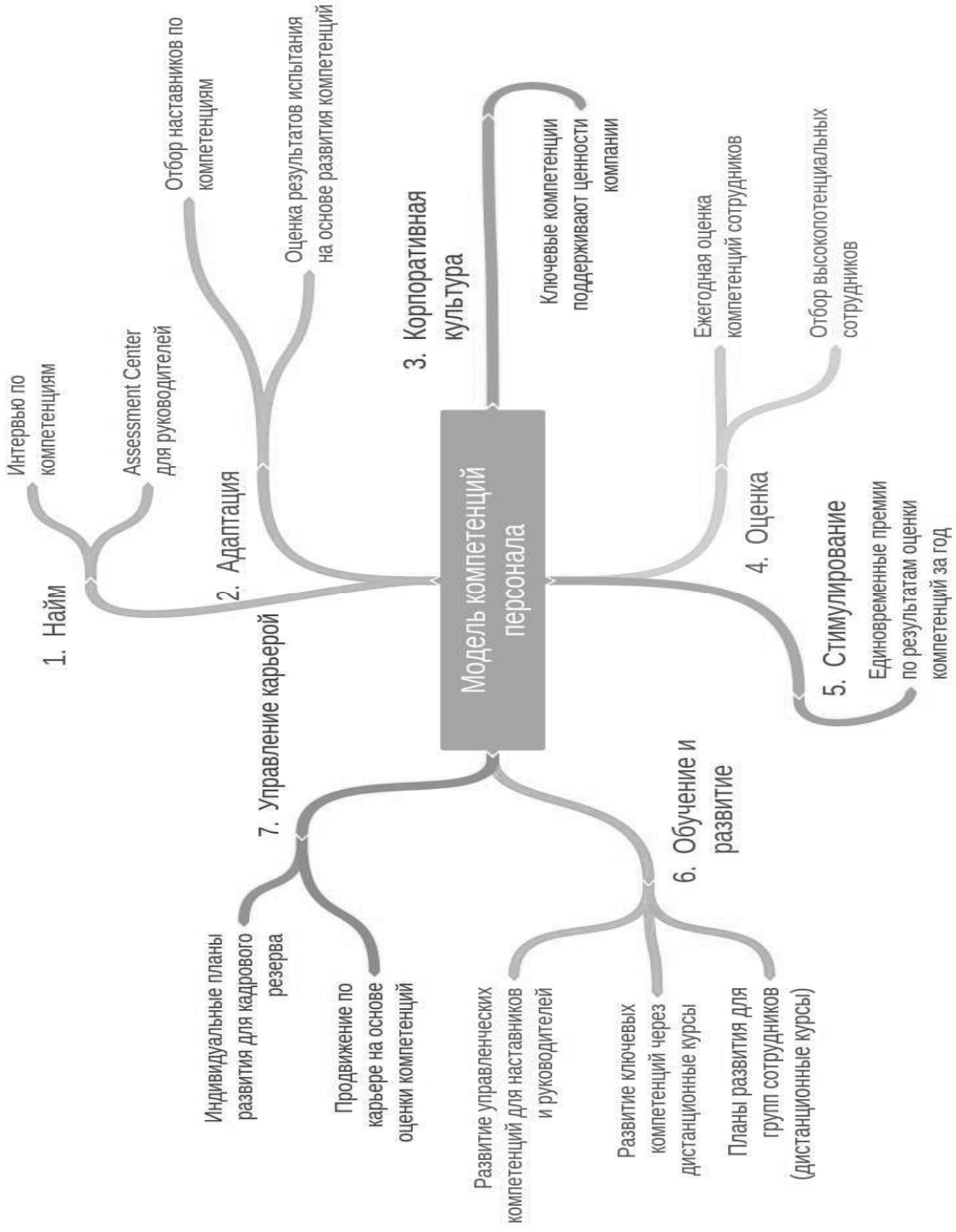


Рисунок 3.5 – Использование модели компетенций для реализации функций управления персоналом

Использование модели компетенций позволит повысить эффективность реализации бизнес-процесса управления лояльностью персонала:

1) систематизировать политику найма персонала (определить критерии оценки кандидатов на вакантные должности, понятные менеджеру по персоналу и непосредственным руководителям);

2) сделать систему оценки и развития карьеры более понятной для сотрудников;

3) управлять обучением персонала с точки зрения потребностей бизнеса.

Одним из ключевых мероприятий проекта является наставничество. Это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени. В рамках реализации проекта совершенствования системы лояльности персонала внедрение наставничества ориентировано на решение следующих задач:

– поддержка новых сотрудников в организации, ускорение процесса первичного обучения на рабочем месте, что способствует формированию лояльности на уровне внешних атрибутов и поведения;

– снижение сопротивления изменениям, ускорение процесса адаптации работников ПАО «ЧТПЗ» к технологическим и организационным изменениям.

Таким образом, можно говорить о двух видах наставничества: для новых сотрудников и для существующих сотрудников. Наставничество предполагает процесс обучения, в который включены менеджер по персоналу, наставник, непосредственный руководитель и обучающийся сотрудник. Необходимо регламентировать процедуру наставничества посредством создания «Положения о наставничестве», в котором разъяснить цели и задачи системы, процедуру выбора наставников, способы взаимодействия наставника и обучающегося, промежуточный контроль, вознаграждение наставников и оценку эффективности системы.

Первым этапом является выбор наставников. Для адаптации новых сотрудников можно создать резерв наставников. Определяются кандидаты в

наставники за счет рекомендаций руководителей каждого подразделения, затем их оценивают по разработанным критериям. Критериями выбора наставников для каждого структурного подразделения будет являться компетенции для наставников. Развитие специальных (профессиональных) компетенций у наставников должно быть на высоком уровне. В таблице 3.3 представлены специфические компетенции для наставников.

Таблица 3.3 – Компетенции наставников ПАО «ЧТПЗ»

№	Компетенция	Описание	Значимость (0-1)	Требуемый уровень
1	Лояльность к организации	Приверженность ценностям и целям организации, желание действовать в интересах организации	0,4	высокий
2	Коммуникабельность	Умение ставить цели коммуникации, определять эффективную тактику взаимодействия, способность ясно выражать свои мысли и своевременно давать обратную связь	0,3	высокий
3	Ориентация на передачу знаний и полномочий стажеру	Умение выбирать производственные задачи, соответствующие уровню стажера; способность ставить цели и контролировать их выполнение стажером	0,2	высокий
4	Заинтересованность в саморазвитии	Потребность в собственном профессиональном развитии и совершенствовании компетенций наставника	0,1	высокий

При этом набор в резерв наставников должен осуществляться на регулярной основе (например, один раз в год). Адаптации сотрудников к изменениям проводится при необходимости. Наставники выбираются из рабочей группы проекта (не более 3 обучающихся у одного наставника), затем обученные сотрудники могут сами стать наставниками для своих коллег. Для эффективной деятельности необходимо организовать обучение для наставников. Основные этапы и формы взаимодействия с обучающимся могут быть прописаны в «Положении о наставничестве», дополнительное обучение можно организовать с помощью E-learning.

Важно стимулировать сотрудников стать потенциальными наставниками. Данная система позволит им реализовать свою потребность в самореализации, даст бонусы при зачислении в кадровый резерв, а также будет вознаграждено материально. Предлагается установить надбавки наставникам в размере 2000 руб. за одного обучающегося сотрудника, а также единовременные премии в размере 5000 руб. за успешное прохождение испытательного срока новичком или освоения сотрудником новой технологии (или других изменений).

Далее необходимо определить цели обучения. Данный этап реализуется менеджером по персоналу и наставником совместно. На данном этапе разрабатывается План вхождения в должность / План освоения технологии, который содержит цели, основные мероприятия, сроки и ответственное лицо, а также Адаптационный лист – бланк для наставника, в котором он отражает проведенные мероприятия, задачи обучающегося, а также критерии оценки сотрудника на данной позиции.

В конце адаптации обучающийся сотрудник заполняет анкету, в которой определяется уровень его организационной, профессиональной и социально-психологической адаптации, а также уровень лояльности к организации. На последнем этапе наставник пишет Отзыв о работе обучающегося сотрудника. По результатам адаптации проводится оценка обучающегося сотрудника с участием менеджера по персоналу, наставника, непосредственного руководителя. На этом этапе формируется Заключение об итогах адаптации. Далее руководитель принимает решение о продолжении (прекращении) работы по адаптации и проводит беседу с сотрудником по результатам его испытательного срока / обучения.

Оценка эффективности системы наставничества предполагает анализ таких показателей, как: доля новых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок; уровень сопротивляемости изменениям; количество желающих стать наставниками; доля наставников, прошедших обучение; среднее время адаптации новичков и среднее время адаптации к изменениям.

Таким образом, внедрение системы наставничества позволит ускорить процесс вхождения в должность новых сотрудников и приспособиться к технологическим и организационным изменениям существующих сотрудников, а также отслеживать уровень лояльности персонала на этапе адаптации. Кроме того, наставничество будет способствовать развитию потенциала менторов и выявлению высокопотенциальных сотрудников.

Другим ключевым мероприятием проекта является дистанционное обучение персонала. Это обучение с применением технологий, позволяющих преподавателям общаться со своими слушателями удаленно посредством определенных средств связи (интернет, видео-связь, спутниковые средства связи) и технических устройств (компьютеры, мобильные устройства). В данном проекте внедрение системы дистанционного обучения позволит:

- предоставить возможности обучения и развития большому кругу сотрудников ПАО «ЧТПЗ»;
- систематизировать процесс адаптации новых сотрудников;
- оценить знания и навыки сотрудников, полученные в ходе обучения;
- снизить расходы на обучения за счет сокращения затрат на командировочные расходы и временных издержек на обучение.

Определим критерии для выбора внешнего провайдера системы дистанционного обучения персонала.

1. Услуга: программный продукт, который позволит сотрудникам всех подразделений обучаться дистанционно без отрыва от работы.

2. Качество услуги:

- минимизация рутинной работы специалиста по обучению персонала: автоматическое назначение курсов, напоминание о сроках прохождения курсов, составление отчетов и рекомендаций;
- удобство для обучающихся сотрудников (возможность проходить курс на планшете/мобильном телефоне; работа программы без ошибок);
- наличие стандартных курсов по обучению продажам, постановке целей, управлению временем и т.п.

3. Гарантии:

- конфиденциальность: защита персональных данных сотрудников; курсы, разработанные ПАО «ЧТПЗ», не будут доступны другим компаниям;
- техническая поддержка: возможность обучения менеджера по персоналу работе с программой; регулярное обновление ПО; наличие консультантов, к которым можно обратиться при возникновении сложностей.

4. Стоимость: бюджет на обучение одного сотрудника составляет 3000 руб.

В результате анализа рынка дистанционного обучения было выделено 2 компании: HeadHunter, Eduson и IBS (продукт «Академия»), WebSoft (продукт WebTutor). В таблице 3.4 представлена сравнительная характеристика продуктов, предоставляемых этими компаниями.

Таблица 3.4 – Сравнительная характеристика провайдеров дистанционного обучения персонала

Критерий	«Академия» от Eduson, HeadHunter и IBS	WebTutor от WebSoft
Услуга	Облачная система управления обучением сотрудников	Программное обеспечение, состоящее из модулей: дистанционное обучение, очное обучение и управление талантами и развитие карьеры
Разработка курсов	800 разработанных учебных курсов и 7 форматов обучения; возможность добавлять свои курсы	Библиотека электронных курсов включает 40 разработанных курсов; возможность добавлять свои курсы; возможность покупки модуля CourseLab (редактора курсов)
Администрирование	Не нужно привлекать специалиста IT-отдела; простое администрирование (для менеджера УП)	Необходимость администрирования менеджером УП и специалистом IT-отдела
Удобство для обучающихся	Возможность проходить курс на планшете/мобильном телефоне; зависимость от качества интернета	Возможность проходить курс на планшете/мобильном телефоне; зависимость от качества интернета

Критерий	«Академия» от Eduson, HeadHunter и IBS	WebTutor от WebSoft
Стоимость	300 р. в месяц на 1 сотрудника = 3600 р. в год На 700 сотрудников = 3600 * 700 = 2 520 000 руб. в год	Стоимость ДО WebTutor = 170 000 руб., модуль CourseLab = 40 000 руб., библиотека курсов = 25 000 руб., модуль тестирование = 70 000 руб., модуль управление порталом = 50 000 руб., обновление ПО = 30 000 руб. в год. Общая стоимость = 345 000 руб. + 30000 ежегодно.
Конфиденциальность	Вся информация хранится на серверах НН.ru	Вся информация хранится на серверах ПАО «ЧТПЗ»
Техническая поддержка	Регулярное обновление; наличие консультантов; инструкции для управления обучением	Регулярное обновление; наличие консультантов; инструкции для управления обучением; организация обучения для администратора системы

Таким образом, оптимальным решением для оптимизации системы обучения ПАО «ЧТПЗ» является ПО WebTutor от компании WebSoft, поскольку инвестиционные расходы на покупку программы составляют 345 000 руб. и гарантии конфиденциальности информации выше, чем у облачного сервиса «Академия». Система WebTutor разработана на основе модульного подхода, позволяющего создавать на базе набора программных модулей гибко настраиваемые системы (рисунок 3.6).

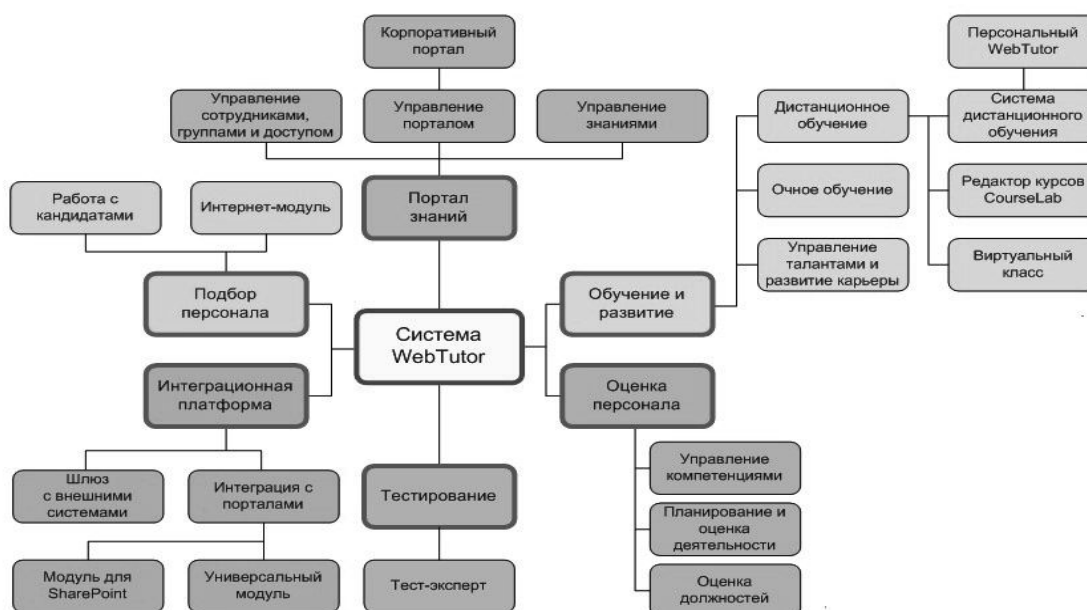


Рисунок 3.6 – Модули системы WebTutor

В рамках данного проекта предлагается использовать следующие модули системы:

- дистанционное обучение: позволяет организовать планирование, проведение и анализ результатов обучения сотрудников компании с помощью электронных учебных курсов, а также обеспечить общение и обмен информацией между обучаемыми, преподавателями, экспертами и администраторами системы;
- тестирование позволяет создать базу данных контрольных вопросов и построить на их основе библиотеку тестов;
- управление порталом позволяет осуществлять планирование обучение отдельных сотрудников или групп сотрудников;
- библиотека электронных курсов включает около 40 наименований курсов по различным тематикам: управленческие навыки, маркетинг, бизнес-коммуникации и финансы;
- редактор курсов CourseLab позволяет быстро создавать интерактивные обучающие курсы, не прибегая к помощи программистов.

Таким образом, предложенный пакет модулей позволит создать и быстро запустить систему дистанционного обучения в ПАО «ЧТПЗ». Далее в зависимости от целей компании можно будет расширять возможности программы, добавляя новые модули.

Внедрение системы дистанционного обучения позволит систематизировать первичное обучение новых сотрудников на этапе адаптации (что будет способствовать формированию «первичной лояльности»), проводить оценку общих и специальных знаний сотрудников, построить эффективную систему обучения и развития персонала (важно для формирования «устойчивой лояльности»). Дистанционное обучение будет способствовать выявлению высокопотенциальных сотрудников благодаря рейтингам по результатам тестов. Далее проведем анализ точек зрения заинтересованных сторон проекта, используя инструмент поля сил К. Левина (рисунок 3.7). Согласно его теории, текущее равновесие в организации достигается за счет существования двух

равных сил – движущих (стремятся способствовать изменениям) и сдерживающим (способствуют сохранению сложившейся ситуации).



Рисунок 2.7 – Анализ поля сил К. Левина

Рассмотрим движущие силы проекта.

1. Необходимость внедрения технологических и организационных изменений: руководство компании ставит амбициозные цели, добиться которых возможно только постоянно развиваясь и внедряя инновации. Уже запланированы такие изменения, как изменение организационной структуры, изменение производственного процесса, налаживания процесса коммуникаций между подразделениями, реализации масштабной PR-кампании и маркетинговых исследований, развитие существующих и создание новых продуктов. Такие преобразования требуют и кадровых преобразований, прежде всего, готовности персонала поддерживать инициативу руководства.

2. Поддержка высокопотенциальных сотрудников: в результате анализа факторов лояльности сотрудников ПАО «ЧТПЗ», представленного в параграфе 2.3, для всех категорий персонала возможность профессионального роста является важной характеристикой (второе место после заработной платы). Проект в том числе направлен на организацию обучения для всех сотрудников, проявлению творческих способностей в конкурсах бизнес-проектов и т.п.

3. Упорядочивание всех процессов управления персоналом в рамках управления лояльностью персонала: предлагаемый проект позволит усовершенствовать такие бизнес-процессы, как адаптация, обучение и развитие, управление карьерой. Разработанные мероприятия ориентированы также на снижение текучести персонала и уменьшение фактов оппортунистического поведения сотрудников, что позволит сотрудникам отдела персонала меньше заниматься администрированием и рутинной работой, а больше времени уделять стратегическим задачам.

Рассмотрим сдерживающие силы проекта.

1. Необходимость дополнительных финансовых вложений для внедрения проекта.

2. Сопротивление изменениям сотрудников: проект предусматривает изменение поведения сотрудников, увеличение объема их задач. Сопротивление можно уменьшить, вовлекая недовольных сотрудников в принятие некоторых решений проекта (например, в разработку информационных материалов, организацию конкурсов и т.п.)

3. Сопротивление линейных руководителей возникнет в результате необходимости их обучения основам управления персоналом, выполнения дополнительной работы (например, регулярная оценка результатов труда подчиненных по новым КРІ и т.п.). Снизить сопротивление можно с помощью организации презентации проекта для линейных руководителей.

В результате анализ поля сил К. Левина можно сделать вывод об актуальности проекта для ПАО «ЧТПЗ», прежде всего, для высшего руководства и сотрудников организации. Для успешной реализации проекта

необходимо предусмотреть мероприятия, направленные на уменьшение сдерживающих сил, используя методы преодоления сопротивления Коттлера и Шлезингера: информирование и убеждение, участие и вовлечение, переговоры и соглашения, помощь и поддержка, манипуляции и принуждение.

Следующим этапом разработки проекта является анализ рисков, которые могут возникнуть вследствие неопределенностей или непредвиденных обстоятельств. В качестве критериев оценки рисков проекта совершенствования системы управления лояльностью персонала ПАО «ЧТПЗ» будем использовать вероятность появления риска и влияние (серьезность) последствий на проект. Вероятность появления риска будем оценивать по шкале от 0 до 1, влияние последствий на проект – по шкале от 1 до 5. Проведем оценку рисков проекта и разработаем мероприятия по их минимизации в таблице 3.5. На основании таблицы 3.5 сформируем карту рисков (рисунок 3.8), где наглядно изобразим степень опасности каждого выявленного риска. Это необходимо для включения в план мероприятий проекта мероприятия по минимизации наиболее опасных рисков.

Таблица 3.5 – Анализ рисков проекта

№	Риск	Характеристика	Вероятность (0-1)	Влияние (1-5)	Мероприятия по минимизации
1	2	3	4	5	6
R1	Ошибки в оценке лояльности	Ошибки при обработке данных, а также неточности из-за социально-желательных ответов сотрудников	0,5	3	Использование общепринятых методик для оценки уровня лояльности;
R2	Ошибки в разработке проекта	Недостаточный учет каких-либо факторов внутренней среды может стать причиной ошибок разработки проекта	0,7	5	Создание рабочей группы проекта из квалифицированных специалистов
R3	Несоблюдение сроков проекта	Возможно нарушение сроков реализации проекта в результате высокого уровня сопротивления изменениям или непредвиденных обстоятельств	0,5	4	Действия согласно разработанному плану проекта; создание временных резервов

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6
R4	Превышение бюджета проекта	Возможны ошибки в разработке бюджета проекта и появление непредусмотренных статей затрат в процессе внедрения проекта	0,7	4	Детальный расчет бюджета проекта; создание финансовых резервов
R5	Высокое сопротивление сотрудников	Проект рассчитан на масштабные изменения в системе управления персоналом, что может вызвать высокое сопротивление сотрудников	0,3	3	Использование методов участие и вовлечение, а также помощь и поддержку

Последствия Вероятность	Последствия				
	1	2	3	4	5
0,9					
0,7				0,28 R4	0,35 R2
0,5			0,15 R1	0,2 R3	
0,3			0,9 R5		
0,1					

Рисунок 3.8 – Карта рисков проекта

Таким образом, наиболее опасными с точки зрения вероятности появления и серьезности последствий для реализации проекта являются риски R2 (ошибки в разработке проекта) и R4 (превышение бюджета проекта). Риски R1 (ошибки в оценке лояльности), R3 (несоблюдение сроков проекта) и R5 (высокое сопротивление сотрудников) характеризуются средней степенью опасности.

С учетом всех проведенных анализов разработаем план мероприятий проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.6 – План мероприятий проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность (дни)	Трудоемкость (часы)	Предшествующие работы	Результат
1	2	3	4	5	6	7
Этап диагностики (02.07.2019-01.11.2019)						
1	Организационно-кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ»	02.07.2019-13.08.2019	31	30		Отчеты по подразделениям: – производство; – коммерческая служба; – ФЭО; – отдел персонала; – отдел снабжения
2	Организация стратегической сессии	14.08.2019-31.08.2019	14	16	1	Возможные стратегии развития (SWOT-анализ); выбор оптимальной стратегии
3	Разработка HR-стратегии	03.09.2019-14.09.2019	10	4	2	Стратегия управления человеческими ресурсами; определение целей в области HR
4	Анализ системы формирования лояльности молодых специалистов	17.09.2019-04.10.2019	14	12	2,3	Отчет об эффективности бизнес-процессов управления персоналом
5	Создание рабочей группы проекта	17.09.2019-25.09.2019	7	4	3	Рабочая группа проекта
6	Анализ лояльности персонала и системы управления лояльностью персонала	05.10.2019-01.11.2019	20	24	4	Отчет, включающий: оценку уровня и структуры лояльности и анализ факторов лояльности. Отчет о системе управления лояльностью

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Этап разработки проекта (02.11.2019-21.03.2020)						
7	Разработка программы проекта	02.11.2019-30.11.2019	21	46	5,6	Мероприятия проекта
8	Разработка информационных материалов проекта; формирование бюджета	03.12.2019-11.12.2019	7	23	7	Презентация планируемых изменений (бизнес-план)
9	Презентация проекта высшему руководству, утверждение бюджета	12.12.2019-20.12.2019	7	3	8	Скорректированный план мероприятий и бюджет проекта
10	Разработка (корректировка) ЛНА; ознакомление сотрудников	21.12.2019-31.01.2019	20	12	9	«Положение о наставничестве», «Положение о премировании», «Положение об отделе персонала», «Положение об обучении»
11	Презентация проекта линейным руководителям	21.12.2019-27.12.2019	5	2	9	Снижение сопротивления изменениям линейных руководителей
12	Разработка и согласование кодекса этики сотрудников	28.12.2019-17.01.2020	8	15	11	Кодекс этики сотрудников ПАО «ЧТПЗ»
13	Разработка и согласование модели компетенций	18.01.2020-28.02.2020	30	26	12	Модель компетенций сотрудников
14	Разработка программы стажировки для студентов	01.03.2020-21.03.2020	15	12	13	Программа стажировки для студентов учебных заведений: отбор, обучение и оценка стажеров
15	Создание презентаций и видеороликов о компании	01.03.2020-21.03.2020	15	14	13	Корпоративные видеоролики и презентации
16	Разработка форм отчетности по ключевым мероприятиям проекта	01.03.2020-07.03.2020	5	3	13	Формы отчетности
17	Разработка программы обучения управления лояльностью для руководителей	08.03.2020-21.03.2020	10	7	16	Программа обучения управления лояльностью для руководителей

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Этап внедрения проекта (22.03.2019-14.10.2019)						
18	Тренинг для руководителей «Оценка по компетенциям»	22.03.2020-18.04.2020	19	17	10,17	Развитие навыков оценки компетенций кандидатов при отборе
19	Создание резерва наставников за счет: рекомендаций руководителей и оценки компетенций наставников	22.03.2020-18.04.2020	20	22	15	Резерв наставников
20	Разработка материалов для адаптации новых сотрудников	19.04.2020-09.05.2020	14	12	19	Презентация «Курс новичка»; «Чек-лист от предыдущего сотрудника»; «План вхождения в должность»
21	Разработка материалов для обучения наставников	19.04.2020-09.05.2020	14	10	18, 19	Руководство для наставников; дистанционный курс обучения
22	Тренинг для наставников	10.05.2020-23.05.2020	10	13	21	Развитие навыков обучения на рабочем месте новых сотрудников
23	Организация стажировки для студентов	10.05.2020-01.08.2020	60	30	14,20	Стажировка студентов
24	Корректировка КРІ для подразделений и сотрудников	10.05.2020-20.06.2020	30	44	21	КРІ для каждого подразделения и сотрудника, соответствующие целям организации
25	Обучение юриста и экономиста консультированию	24.05.2020-21.06.2020	21	6	22	Развитие навыков индивидуальных консультаций для сотрудников компании по специальным вопросам
26	Создание электронной корпоративной библиотеки	21.06.2020-18.07.2020	20	8	24	Электронные книги библиотека на темы личной эффективности, развитию творчества и другие
27	Переговоры с представителями WebSoft относительно использования ПО WebTutor	22.03.2020-01.04.2020	7	4	15	Договор об оказании услуг
28	Обучение сотрудников работе с дистанционным порталом WebTutor в формате work-shop	02.04.2020-29.04.2020	20	12	27	Развитие умений сотрудников пользоваться программой

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
29	Тестирование сотрудников в WebTutor	30.04.2020-27.05.2020	20	5	28	Определение областей развития компетенций; рекомендации
30	Тренинг для руководителей и наставников по технологиям реализации изменений	24.06.2020-19.07.2020	20	18	25	Развитие навыков у руководителей и наставников управления изменениями
31	Организация конкурса на лучший бизнес-проект	22.03.2020-04.04.2020	10	8	15	Информационное письмо о проведении конкурса (задачи, условия и методы поощрения)
32	Оценка бизнес-проектов конкурсной комиссией	22.07.2020-02.08.2020	10	12	30, 31	Рейтинг бизнес-проектов, награждение победителей
33	Отбор сотрудников в кадровый резерв по результатам конкурса на лучший бизнес-проект	05.08.2020-30.08.2020	20	10	32	Кадровый резерв
34	Организация конкурса среди бригад производственно-логистического комплекса	22.03.2020-04.04.2020	10	5	15	Информационное письмо о проведении конкурса (задачи, условия и методы поощрения)
35	Подведение итогов конкурса среди бригад производственно-логистического конкурса	05.08.2020-02.09.2020	21	10	32,34	Рейтинг бригад, награждение победителей в номинациях: самая продуктивная, самая чистая, самая инновационная
36	Разработка индивидуальных планов развития для сотрудников кадрового резерва	02.09.2020-14.10.2020	31	25	33	Индивидуальные планы развития для сотрудников кадрового резерва включают программу обучения, реализацию разработанного проекта, ротации и включение в резерв наставников
37	Разработка концепции и структуры издания «Корпоративная жизнь»	19.07.2020-08.08.2020	15	13	26	Разделы электронного издания «Корпоративная жизнь»: новости компании, достижения сотрудников,

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
38	Создание первого электронного издания «Корпоративная жизнь»	09.08.2020-22.08.2020	10	15	37	Первое издание «Корпоративная жизнь»
39	Создание анкеты для увольняющихся сотрудников	02.08.2020-21.08.2020	14	5	23	Оценка уровня лояльности сотрудников. определение причин увольнения
40	Создание единой базы для учета оценки результатов труда сотрудников	21.06.2020-01.08.2020	30	25	24	Единая база для оценки результатов труда сотрудников
41	Тренинг «Управление лояльностью персонала» для руководителей	21.06.2020-17.07.2020	19	17	24	Развитие навыков управления лояльностью персонала у руководителей
42	Разработка электронных курсов для обучения руководителей управлению лояльностью персонала	19.07.2020-12.09.2020	40	30	26, 29	Электронные курсы для руководителей: «Организационная лояльность: сущность и оценка»; «Факторы организационной лояльности»; «Стиль управления и лояльность персонала»; «Внутренние коммуникации»; «Управление организационной лояльностью»
Этап контроля внедрения проекта (22.07.2020-11.11.2020)						
43	Анализ системы управления лояльностью персонала	22.07.2020-16.08.2020	30	34	29, 30	Информация о показателях эффективности бизнес-процессов: маркетинг и найм, адаптация, оценка и стимулирование, обучение и управление карьерой, высвобождение
44	Анализ эффективности внедрения мероприятий проекта	15.10.2020-11.11.2020	30	10	35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43	Информация о достижении поставленных целей

Таким образом, внедрение проекта рассчитано на 15,5 месяцев: с 02 июля 2019 года по 11 ноября 2020 года. В рабочую группу проекта необходимо включить следующих сотрудников:

- директор по персоналу;
- заместитель директора по персоналу
- менеджер по персоналу;
- специалист IT-отдела;
- экономист;
- юрист;
- 2 сотрудника производственного комплекса;
- 2 сотрудника коммерческой службы.

Таким образом, рабочая группа проекта будет состоять из 10 человек, у каждого из которых будет своя зона ответственности (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Матрица ответственности проекта

№ мероприятия	Директор по персоналу	Зам. директора по персоналу	Менеджер по персоналу	Специалист IT-отдела	Экономист	Юрист	Начальник производственного отдела	Мастер бригады	Руководитель департамента маркетинга	Менеджер региональных продаж
1	О, И	И		И	И	И	И		И	
2	О, И	И	И							
3	О, И									
4		О, И								
5	О, И									
6		О, И	И							
7	О, И	И	И							
8		О, И	И		И					
9	О, И									
10		И	И			О, И				
11	О, И									
12		О, И				И				
13	О, И	И	И							
14			О, И							
15		О		И			И	И	И	И
16	О, И									
17		О, И	И							
18	О, И									
19		О, И	И							

№ мероприятия	Директор по персоналу	Зам. директора по персоналу	Менеджер по персоналу	Специалист IT-отдела	Экономист	Юрист	Начальник транспортно-го отдела	Мастер бригады	Руководитель департамента маркетинга	Менеджер региональных продаж
20			О, И	И	И	И	И		И	
21		О, И								
22	О, И									
23		И	О, И							
24		О, И			И	И		И		И
25	О, И									
26		О, И	И							
27	О, И	И								
28		И		О, И						
29		О, И								
30	О, И									
31	О, И			И	И	И			И	
32	О, И				И	И	И		И	
33	О, И	И								
34		О, И			И	И	И	И		
35	И	О, И					И			
36	О, И	И	И							
37		О, И	И	И	И	И		И		И
38		О, И		И					И	
39			О, И							
40		И		О, И	И					
41	О, И									
42	И	О, И	И							
43	О, И	И	И							
44	О, И									

Как видно из таблицы 3.7, наибольший объем во внедрении мероприятий проекта выполняют специалисты отдела персонала, другие участники являются консультантами по специальным вопросам, а также могут вносить свои предложения в разработку мероприятий проекта (например, при разработке модели компетенций).

Таким образом, в данном параграфе определена основная цель проекта с учетом стратегических целей организации: увеличение выручки на 12% к 2022 году за счет повышения уровня лояльности персонала до 75% к 2021 году. Для достижения поставленной цели предложены мероприятия по совершенствованию системы формирования лояльности персонала в

подсистемах управления персоналом, влияющих на формирование организационной лояльности. Ключевыми мероприятиями проекта являются внедрение модели компетенций, технологии наставничества и использование дистанционного обучения сотрудников ПАО «ЧТПЗ». Далее был проведен анализ поля сил К. Левина, в результате которого было выявлено большее влияние движущих сил проекта. Были предложены мероприятия по снижению сопротивления изменениям сдерживающих сил проекта. В данном параграфе были выявлены риски проекта и предложены мероприятия, позволяющие их минимизировать. В результате был составлен план мероприятий проекта и матрица ответственности.

3.2. Расчет стоимости проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала

После разработки программы проекта и описания ключевых мероприятий необходимо рассчитать их стоимость. В данном параграфе рассчитаем генеральный бюджет проекта, который состоит из бюджета инвестиционных расходов (на проведение единоразовых мероприятий) и бюджета эксплуатационных расходов (на проведение повторяющихся мероприятий).

Основной статьей затрат является оплата труда. С точки зрения трудового законодательства РФ, работодатель может поручить сотрудникам выполнять дополнительную работу (по проекту) путем увеличения объема работ. При этом работнику устанавливается доплата. Доплата за 1 час работы над проектом рассчитывается исходя из средней заработной платы участников рабочей группы проекта (таблица 3.8). Расчет произведен с учетом того, что сотрудники работают 21 день в месяц по 8 часов (168 часов в месяц). При расчете затрат, касающихся увеличения заработной платы, учитывается налог 43%, который состоит из: 22% - обязательное пенсионное страхование; 5,1% - медицинское страхование; 2,9% - социальное страхование; 13% - НДФЛ.

Таблица 3.8 – Расчет доплат за 1 час работы над проектом

Должность	Средняя заработная плата, руб.	Доплата за 1 час, руб.
Директор по персоналу	63150	375,9
Заместитель директора по персоналу	46170	274,8
Менеджер по персоналу	27970	166,5
Специалист IT-отдела	33560	199,8
Экономист	25430	151,4
Юрист	26420	157,3
Начальник технического отдела	65390	389,2
Мастер бригады	39850	237,2
Руководитель департамента маркетинга	62310	370,9
Менеджер региональных продаж	42410	252,4

На основании этих данных составим смету инвестиционных затрат проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Смета инвестиционных затрат проекта.

№	Мероприятие	Статья затрат	Цена, руб.	Кол-во час.	Сумма, руб.	Общая сумма, руб.
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационно-кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ»	Доплата директору по персоналу	375,9	10	3759	12782
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	5	1374	
		Доплата специалисту IT	199,8	3	599	
		Доплата экономисту	151,4	3	454	
		Доплата юристу	157,3	3	472	
		Доплата начальнику ТО	389,2	3	1168	
		Доплата руководителю деп. маркетинга	370,9	3	1113	
	Налог на ЗП (43%)		-	3844		
2	Организация стратегической сессии	Доплата директору по персоналу	375,9	8	3007	7054
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	5	1374	
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	3	499	
		Налог на ЗП (43%)		-	2099	
		Печать раздаточных материалов	1,5	50	75	

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7
3	Разработка HR-стратегии	Доплата директору по персоналу	375,9	4	1504	2150
		Налог на ЗП (43%)			647	
4	Анализ системы УП	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	12	3298	4716
		Налог на ЗП (43%)			1418	
5	Создание рабочей группы	Доплата директору по персоналу	375,9	4	1504	2150
		Налог на ЗП (43%)			647	
6	Анализ системы управления лояльностью персонала	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	8	2199	7628
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	16	2664	
		Налог на ЗП (43%)			2091	
		Печать бланков опросов	1,5	450	675	
7	Разработка программы проекта	Доплата директору по персоналу	375,9	16	6014	25770
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	17	4672	
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	13	2164	
		Налог на ЗП (43%)		-	5526	
8	Разработка информационных материалов проекта; формирование бюджета	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	11	3023	7093
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	8	1332	
		Доплата экономисту	151,4	4	605	
		Налог на ЗП (43%)			2133	
		Печать раздаточных материалов	5	60	300	
9	Презентация проекта руководству	Доплата директору по персоналу	375,9	3	1128	1613
		Налог на ЗП (43%)			485	
10	Разработка / корректировка ЛНА; ознакомление сотрудников	Доплата юристу	157,3	9	1415	3228
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	2	550	
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	1	166	
		Налог на ЗП (43%)			917	
		Печать ЛНА	1,5	120	180	
11	Презентация проекта линейным руководителям	Доплата директору по персоналу	375,9	2	752	1075
		Налог на ЗП (43%)			323	

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7
12	Разработка и согласование кодекса этики сотрудников	Доплата юристу	157,3	3	472	5691
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	12	3298	
		Налог на ЗП (43%)			1621	
		Печать Кодекса этики	5	60	300	
13	Разработка и согласование модели компетенций	Доплата директору по персоналу	375,9	8	3007	9825
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	8	2199	
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	10	1665	
		Налог на ЗП (43%)		-	2954	
14	Разработка программы стажировки	Доплата менеджеру по персоналу	166,5	12	1998	2857
		Налог на ЗП (43%)			859	
15	Создание презентаций и видеороликов о компании	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	2	550	22578
		Доплата специалисту IT	199,8	3	599	
		Доплата начальнику ТО	389,2	2	778	
		Доплата мастеру	237,2	2	474	
		Доплата руководителю деп. маркетинга	370,9	2	742	
		Доплата менеджеру региональных продаж	252,4	3	757	
		Налог на ЗП (43%)			1677	
		Услуги видео-оператора	3000	5	15000	
Услуги фотографа	1000	2	2000			
16	Разработка форм отчетности	Доплата директору по персоналу	375,9	3	1128	1613
		Налог на ЗП (43%)			485	
17	Разработка программы обучения "Управление лояльностью"	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	4	1099	2286
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	3	499	
		Налог на ЗП (43%)			687	
18	Тренинг для руководителей «Оценка по компетенциям»	Доплата директору по персоналу	375,9	17	6390	9228
		Налог на ЗП (43%)			2748	
		Печать раздаточных материалов	1,5	60	90	
19	Создание резерва наставников	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	14	3848	7857
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	8	1332	
		Налог на ЗП (43%)			2227	
		Печать бланков тестов	1,5	300	450	

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7
20	Разработка материалов для адаптации новых сотрудников	Доплата менеджеру по персоналу	166,5	9	1498	3328
		Доплата специалисту IT	199,8	0,5	100	
		Доплата экономисту	151,4	0,5	76	
		Доплата юристу	157,3	0,5	79	
		Доплата начальнику ТО	389,2	1	389	
		Доплата руководителю деп. маркетинга	370,9	0,5	185	
		Налог на ЗП (43%)			1001	
21	Разработка материалов для обучения новичков	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	10	2748	3930
		Налог на ЗП (43%)			1182	
22	Тренинг для наставников	Доплата директору по персоналу	375,9	13	4887	7078
		Налог на ЗП (43%)			2101	
		Печать раздаточных материалов	1,5	60	90	
23	Организация стажировки для студентов	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	7	1924	14227
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	23	3829	
		Налог на ЗП (43%)			2474	
		Печать плакатов	400	15	6000	
24	Корректировка КРІ для подразделений и сотрудников	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	15	4122	13551
		Доплата экономисту	151,4	14	2119	
		Доплата юристу	157,3	5	786	
		Доплата мастеру	237,2	5	1186	
		Доплата менеджеру региональных продаж	252,4	5	1262	
		Налог на ЗП (43%)			4075	
25	Обучение юриста и экономиста	Доплата директору по персоналу	375,9	6	2255	6225
		Налог на ЗП (43%)			970	
		Оплата вебинаров	1500	2	3000	
26	Создание электронной корпоративной библиотеки	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	4	1557	6583
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	4	949	
		Налог на ЗП (43%)			1077	
		Покупка эл. книг	300	10	3000	

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7
27	Переговоры с представителем WebSoft относительно покупки ПО WebTutor	Доплата директору по персоналу	375,9	2	752	356861
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	2	550	
		Налог на ЗП (43%)			560	
		Покупка модуля ДО	170000	1	170000	
		Покупка модуля Тест	70000	1	70000	
		Покупка библиотеки электронных курсов	25000	1	25000	
		Покупка модуля Управление порталом	50000	1	50000	
		Покупка CourseLab	40000	1	40000	
28	Обучение сотрудников работе с дистанционным порталом WebTutor	Доплата специалисту IT	199,8	2	400	9501
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	10	2748	
		Налог на ЗП (43%)			1354	
		Обучение управлению порталом	5000,00	1	5000	
29	Тестирование сотрудников в Webtutor	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	5	1374	1965
		Налог на ЗП (43%)			591	
30	Тренинг по технологиям реализации изменений	Доплата директору по персоналу	375,9	18	6766	9795
		Налог на ЗП (43%)			2909	
		Печать раздаточных материалов	1,5	80	120	
31	Организация конкурса на лучший бизнес-проект	Доплата директору по персоналу	375,9	5	1879	3847
		Доплата специалисту IT	199,8	0,5	100	
		Доплата экономисту	151,4	0,5	76	
		Доплата юристу	157,3	0,5	79	
		Доплата руководителю деп. маркетинга	370,9	1,5	556	
		Налог на ЗП (43%)			1157	
32	Оценка бизнес-проектов конкурсной комиссией	Доплата директору по персоналу	375,9	4	1504	4178
		Доплата экономисту	151,4	1	151	
		Доплата юристу	157,3	1	157	
		Доплата начальнику ТО	389,2	1	389	
		Доплата руководителю деп. маркетинга	370,9	1	371	
		Налог на ЗП (43%)			1106	
		Печать грамот	50	10	500	

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7
33	Отбор сотрудников в кадровый резерв	Доплата директору по персоналу	375,9	5	1879	4653
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	5	1374	
		Налог на ЗП (43%)			1399	
34	Организация конкурса среди бригад производственно-логистического комплекса	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	3	824	2098
		Доплата экономисту	151,4	0,5	76	
		Доплата юристу	157,3	0,5	79	
		Доплата начальнику ТО	389,2	0,5	195	
		Доплата мастеру	237,2	0,5	119	
		Налог на ЗП (43%)			556	
		Печать плакатов	50	5	250	
35	Подведение итогов конкурса среди бригад производства	Доплата директору по персоналу	375,9	2	752	55010
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	5	1374	
		Доплата начальнику ТО	389,2	3	1168	
		Налог на ЗП (43%)			1416	
		Печать грамот	50	6	300	
		Премиальный фонд	50000	1	50000	
36	Разработка планов развития для сотрудников кадрового резерва	Доплата директору по персоналу	375,9	7	2631	9287
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	8	2199	
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	10	1665	
		Налог на ЗП (43%)		-	2793	
37	Разработка концепции и структуры издания «Корпоративная жизнь»	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	6	1649	4737
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	4	666	
		Доплата специалисту IT	199,8	1	200	
		Доплата экономисту	151,4	1	151	
		Доплата юристу	157,3	1	157	
		Доплата мастеру	237,2	1	237	
		Доплата менеджеру региональных продаж	252,4	1	252	
Налог на ЗП (43%)			1425			
38	Создание первого электронного издания «Корпоративная жизнь»	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	8	2199	6163
		Доплата специалисту IT	199,8	5	999	
		Доплата руководителю деп. маркетинга	370,9	3	1113	
		Налог на ЗП (43%)			1853	

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7
39	Создание анкеты для увольнений	Доплата менеджеру по персоналу	166,5	5	832	1190
		Налог на ЗП (43%)			358	
40	Создание единой базы для учета оценки труда	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	3	824	7325
		Доплата специалисту IT	199,8	20	3995	
		Доплата экономисту	151,4	2	303	
		Налог на ЗП (43%)			2203	
41	Тренинг «Управление лояльностью»	Доплата директору по персоналу	375,9	17	4511	6450
		Налог на ЗП (43%)			1940	
42	Разработка электронных курсов «Управление лояльностью»	Доплата директору по персоналу	375,9	7	2631	11252
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	13	3573	
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	10	1665	
		Налог на ЗП (43%)			3384	
43	Анализ системы управления лояльностью персонала	Доплата директору по персоналу	375,9	10	3759	12328
		Доплата зам. директора по персоналу	274,8	8	2199	
		Доплата менеджеру по персоналу	166,5	16	2664	
		Налог на ЗП (43%)			3707	
44	Анализ эффективности мероприятий	Доплата директору по персоналу	375,9	10	3759	5375
		Налог на ЗП (43%)			1616	
ИТОГО						704 133

Таким образом, общая сумма инвестиционных затрат на проект составит 704 133 рубля. Самым дорогостоящим мероприятием при этом является покупка программного обеспечения WebTutor стоимостью 356 861 рублей. На основании сметы составим поквартальный бюджет инвестиционных затрат (таблица 3.10). Наибольшие затраты на внедрение проекта ожидаются в первом квартале 2020 года, что связано с покупкой и внедрением программного обеспечения WebTutor в данный период.

Далее рассчитаем эксплуатационные затраты проекта на мероприятия, которые будут проводиться регулярно. Составим смету (таблица 3.11) и бюджет (таблица 3.12) эксплуатационных затрат.

Таблица 3.10 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

№	Мероприятие	3 квартал 2019	4 квартал 2019	1 квартал 2020	2 квартал 2020	3 квартал 2020	4 квартал 2020	Сумма
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Организационно-кадровый аудит	12782						12782
2	Организация стратегической сессии	7054						7054
3	Разработка HR-стратегии	2150						2150
4	Анализ системы УП	3369	1347					4716
5	Создание рабочей группы	2150						2150
6	Анализ системы управления лояльностью		7628					7628
7	Разработка программы проекта		25770					25770
8	Разработка информационных материалов проекта; формирование бюджета		7093					7093
9	Презентация проекта высшему руководству		1613					1613
10	Разработка (корректировка) ЛНА		982	2246				3228
11	Презентация проекта линейным руководителям		1075	0				1075
12	Разработка кодекса этики		1423	4268				5691
13	Разработка модели компетенций			9825				9825
14	Разработка программы стажировки			2857				2857
15	Создание презентаций и видеороликов о компании			22578				22578
16	Разработка форм отчетности по мероприятиям			1613				1613
17	Разработка программы обучения "Управления лояльностью"			2286				2286
18	Тренинг «Оценка по компетенциям»			7285	1943			9228
19	Создание резерва наставников			2357	5500			7857
20	Разработка материалов для адаптации				3328			3328
21	Разработка материалов для наставников				3930			3930
22	Тренинг для наставников				7078			7078

Окончание таблицы 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Организация стажировки				8536	5691		14227
24	Корректировка КРІ				13551			13551
25	Обучение юриста и экономиста				6225			6225
26	Создание корпоративной библиотеки				1975	4608		6583
27	Переговоры с представителями WebSoft			356861				356861
28	Обучение сотрудников работе с WebTutor				9501			9501
29	Тестирование в Webtutor				1965			1965
30	Тренинг «Технологии реализации изменений»				2449	7347		9795
31	Организация конкурса «Лучший проект»			2308	1539			3847
32	Оценка бизнес-проектов					4178		4178
33	Отбор сотрудников в кадровый резерв					4653		4653
34	Организация конкурса среди бригад			1259	839			2098
35	Подведение итогов конкурса среди бригад					55010		55010
36	Разработка индивидуальных планов развития					6291	2996	9287
37	Разработка концепции издания «Корпоративная жизнь»					4737		4737
38	Создание 1издания «Корпоративная жизнь»					6163		6163
39	Создание анкеты для увольняющихся сотрудников					1190		1190
40	Создание единой базы для учета результатов труда				1465	5860		7325
41	Тренинг "Управление лояльностью"				2037	4413		6450
42	Разработка электронных курсов "Управление лояльностью"					11252		11252
43	Анализ системы управления лояльностью					12328		12328
44	Анализ эффективности внедрения мероприятий проекта						5375	5375
ИТОГО		27505	46931	415742	71860	133723	8371	704133

Таблица 3.11 – Смета эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятие	Периодичность	Статья затрат	Стоимость, руб.	Кол-во	Сумма, руб.	Общая сумма, руб.	2020		2021	
								Кол-во	Сумма, руб.	Кол-во	Сумма, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Корректировка программы проекта	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	10	3759	19151	0	0	1	19151
			Доплата зам. директора по персоналу	274,8	12	3298					
			Доплата менеджеру по персоналу	166,5	7	1165					
			Налог на заработную плату	-	-	3536					
2	Формирование бюджета на скорректированные мероприятия	1 раз в год	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	11	3023	7093	0	0	1	7093
			Доплата менеджеру по персоналу	166,5	8	1332					
			Доплата экономисту	151,4	4	605					
			Налог на заработную плату	-	-	2133					
			Печать раздаточных материалов для презентации	5	60	300					
3	Презентация руководству	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	3	1128	1613	0	0	1	1613
			Налог на заработную плату	-	-	485					
4	Разработка / корректировка ЛНА; ознакомление сотрудников	1 раз в год	Доплата юристу	157,3	4	629	1711	0	0	1	1711
			Доплата зам. директора по персоналу	274,8	1	275					
			Доплата менеджеру по персоналу	166,5	1	166					
			Налог на заработную плату	-	-	460					
			Печать ЛНА	1,5	120	180					
5	Презентация мероприятий руководителям	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	2	752	1075	0	0	1	1075
			Налог на заработную плату	-	-	323					
6	Корректировка форм отчетности	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	3	1128	1613	0	0	1	1613
			Налог на заработную плату	-	-	485					

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	Набор сотрудников в резерв наставников	1 раз в год	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	14	3848	7857	0	0	1	7857
			Доплата менеджеру по персоналу	166,5	8	1332					
			Налог на заработную плату	-	-	2227					
			Печать бланков для оценки	1,5	300	450					
8	Поощрение наставников	Каждый месяц	Надбавки наставникам	18	3000	54000	77220	7	540540	12	926640
			Налог на заработную плату	-	-	23220					
9	Корректировка материалов для адаптации новых сотрудников	2 раза в год	Доплата менеджеру по персоналу	166,5	9	1498	3328	1	3328	2	6656
			Доплата специалисту IT-отдела	199,8	0,5	100					
			Доплата экономисту	151,4	0,5	76					
			Доплата юристу	157,3	0,5	79					
			Доплата начальнику ТО	389,2	1	389					
			Доплата руководителю д. маркетинга	370,9	0,5	185					
			Налог на заработную плату	-	-	1001					
10	Тренинг для наставников	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	13	4887	7078	0	0	1	7078
			Налог на заработную плату	-	-	2101					
			Печать раздаточных материалов	1,5	60	90					
11	Организация стажировки для студентов	1 раз в год (4 месяца)	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	7	1924	14227	0	0	4	56907
			Доплата менеджеру по персоналу	166,5	23	3829					
			Налог на заработную плату	-	-	2474					
			Печать плакатов	400	15	6000					
12	Корректировка КРІ для подразделений и сотрудников	1 раз в год	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	15	4122	13551	0	0	1	13551
			Доплата экономисту	151,4	14	2119					
			Доплата юристу	157,3	5	786					
			Доплата мастеру бригады	237,2	5	1186					
			Доплата менеджеру РП	252,4	5	1262					
			Налог на заработную плату	-	-	4075					

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	Обучение юриста и экономиста	4 раза в год	Оплата специализированных вебинаров	1500	2	3000	3000	2	6000	4	12000
14	Создание электронной корпоративной библиотеки	2 раза в год	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	4	1557	6583	0	0	2	13166
			Доплата менеджеру по персоналу	166,5	4	949					
			Налог на заработную плату	-	-	1077					
			Покупка электронных книг	300	10	3000					
15	Обновление ПО WebTutor	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	2	752	32503	0	0	1	32503
			Доплата специалисту IT-отдела	199,8	5	999					
			Налог на заработную плату	-	-	753					
			Покупка обновления	30000	1	30000					
16	Управление дистанционным порталом WebTutor	Каждый месяц	Доплата специалисту IT-отдела	199,8	2	400	4501	9	40511	12	54015
			Доплата зам. директора по персоналу	274,8	10	2748					
			Налог на заработную плату	-	-	1354					
17	Создание новых дистанционных курсов	2 раза в год	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	15	4122	5895	2	11790	2	11790
			Налог на заработную плату	-	-	1773					
18	Тестирование в Webtutor	2 раза в год	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	5	1374	1965	2	3930	2	3930
			Налог на заработную плату	-	-	591					
19	Организация конкурса на лучший бизнес-проект	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	5	1879	3847	0	0	1	3847
			Доплата специалисту IT-отдела	199,8	0,5	100					
			Доплата экономисту	151,4	0,5	76					
			Доплата юристу	157,3	0,5	79					
			Доплата руководителю департамента маркетинга	370,9	1,5	556					
			Налог на заработную плату	-	-	1157					

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
20	Оценка бизнес-проектов конкурсной комиссией	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	4	1504	4178	0	0	1	4178
			Доплата экономисту	151,4	1	151					
			Доплата юристу	157,3	1	157					
			Доплата начальнику ТО	389,2	1	389					
			Доплата руководителю департамента маркетинга	370,9	1	371					
			Налог на заработную плату	-	-	1106					
			Печать грамот	50	10	500					
21	Отбор сотрудников в кадровый резерв	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	5	1879	4653	0	0	1	4653
			Доплата зам. директора по персоналу	274,8	5	1374					
			Налог на заработную плату	-	-	1399					
22	Организация конкурса среди бригад	1 раз в год	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	3	824	2098	0	0	1	2098
			Доплата экономисту	151,4	0,5	76					
			Доплата юристу	157,3	0,5	79					
			Доплата начальнику ТО	389,2	0,5	195					
			Доплата мастеру бригады	237,2	0,5	119					
			Налог на заработную плату	-	-	556					
			Печать плакатов о конкурсе	50	5	250					
23	Подведение итогов конкурса среди бригад	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	2	752	55010	0	0	1	55010
			Доплата зам. директора по персоналу	274,8	5	1374					
			Доплата начальнику ТО	389,2	3	1168					
			Налог на заработную плату	-	-	1416					
			Печать грамот	50	6	300					
			Премияльный фонд	50000	1	50000					
24	Разработка индивидуальных планов развития	1 раз в год	Доплата директору по персоналу	375,9	7	2631	9287	0	0	1	9287
			Доплата зам. директора по персоналу	274,8	8	2199					
			Доплата менеджеру по персоналу	166,5	10	1665					
			Налог на заработную плату	-	-	2793					

Окончание таблицы 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
25	Выпуск электронного издания «Корпоративная жизнь»	4 раза в год	Доплата зам. директора по персоналу	274,8	8	2199	6163	1	6163	4	24654
			Доплата специалисту IT-отдела	199,8	5	999					
			Доплата руководителю департамента маркетинга	370,9	3	1113					
			Налог на заработную плату	-	-	1853					
26	Тренинг «Управление лояльностью»	4 раза в год	Доплата директору по персоналу	375,9	17	6390	9138	2	18276	4	36552
			Налог на заработную плату	-	-	2748					
27	Разработка / корректировка курсов "Управление лояльностью"	2 раза в год	Доплата директору по персоналу	375,9	5	1879	6629	0	0	2	13258
			Доплата зам. директора по персоналу	274,8	7	1924					
			Доплата менеджеру по персоналу	166,5	5	832					
			Налог на заработную плату	-	-	1993					
28	Учет информации о лояльности уволившихся сотрудников	Каждый месяц	Доплата менеджеру по персоналу	166,5	5	832	1190	4	4762	12	14285
			Налог на заработную плату	-	-	358					
29	Анализ эффективности внедрения мероприятий	2 раза в год	Доплата директору по персоналу	375,9	10	3759	5375	0	0	2	10751
			Налог на заработную плату	-	-	1616					
Итого							317531	635300	135691	1992219	

Таблица 3.12 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятие	2 квартал 2020	3 квартал 2020	4 квартал 2020	1 квартал 2021	2 квартал 2021	3 квартал 2021	4 квартал 2021	Сумма за 2020 г.	Сумма за 2021 г.	Общая сумма, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Корректировка программы проекта				19151				0	19151	19151
2	Формирование бюджета на мероприятия				7093				0	7093	7093
3	Презентация мероприятий высшему руководству				1613				0	1613	1613
4	Корректировка ЛНА				1711				0	1711	1711
5	Презентация мероприятий линейным руководителям				1075				0	1075	1075
6	Корректировка форм отчетности по мероприятиям				1613				0	1613	1613
7	Набор сотрудников в резерв наставников					7857			0	7857	7857
8	Поощрение наставников	77220	231660	231660	231660	231660	231660	231660	540540	926640	1467180
9	Корректировка материалов для адаптации			3328		3328		3328	3328	6656	9984
10	Тренинг для наставников					7078			0	7078	7078
11	Организация стажировки для студентов					28454	28454		0	56907	56907
12	Корректировка КРІ				13551				0	13551	13551
13	Обучение юриста и экономиста		3000	3000	3000	3000	3000	3000	6000	12000	18000
14	Создание электронной корпоративной библиотеки				6583		6583		0	13166	13166

Окончание таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15	Обновление ПО WebTutor					32503			0	32503	32503
16	Управление WebTutor	13504	13504	13504	13504	13504	13504	13504	40511	54015	94527
17	Создание новых дистанционных курсов		5895	5895			5895	5895	11790	11790	23580
18	Тестирование сотрудников в Webtutor		1965	1965			1965	1965	3930	3930	7860
19	Организация конкурса на лучший бизнес-проект				3847				0	3847	3847
20	Оценка бизнес-проектов							4178	0	4178	4178
21	Отбор сотрудников в кадровый резерв							4653	0	4653	4653
22	Организация конкурса среди бригад					2098			0	2098	2098
23	Подведение итогов конкурса среди бригад							55010	0	55010	55010
24	Разработка планов развития							9287	0	9287	9287
25	Выпуск издания «Корпоративная жизнь»			6163	6163	6163	6163	6163	6163	24654	30817
26	Тренинг "Управление лояльностью"		9138	9138	9138	9138	9138	9138	18276	36552	54828
27	Разработка / корректировка курсов "Управление лояльностью"				6629		6629		0	13258	13258
28	Учет информации о лояльности уволившихся сотрудников		1190	3571	3571	3571	3571	3571	4762	14285	19046
29	Анализ эффективности внедрения мероприятий				5375		5375		0	10751	10751
ИТОГО		90724	266352	278224	335277	348353	321937	351352	635300	136919	1992219

Таким образом, общая сумма эксплуатационных затрат мероприятий проекта за 2020 и 2021 годы составит 1992219 рублей, из них в 2020 году – 635300 рублей, в 2021 году – 1356919 рублей. Наибольшие расходы приходятся на поощрение наставников – 1467180 рублей за 2020-2021 годы.

На основании бюджетов инвестиционных и эксплуатационных затрат составим итоговый бюджет проекта совершенствования системы управления лояльностью ПАО «ЧТПЗ» (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Итоговый бюджет проекта

Период	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
3 квартал 2019	27 505		27505
4 квартал 2019	46 931		46931
1 квартал 2020	415 742		415742
2 квартал 2020	71 860	90 724	162584
3 квартал 2020	133 723	266 352	400075
4 квартал 2020	8 371	278 224	286595
1 квартал 2021		335 277	335277
2 квартал 2021		348 353	348353
3 квартал 2021		321 937	321937
4 квартал 2021		351 352	351352
Итого	704 133	1 992 219	2 696 353

Таким образом, общая сумма затрат на проект составляет 2 696 353 рубля. Что касается структуры затрат (рисунок 3.9), то расходы на внедрение проекта составляют 26%, а расходы на дальнейшую эксплуатацию – 74%. Это объясняется тем, что в программе проекта есть регулярные дорогостоящие мероприятия (например, поощрение наставникам).

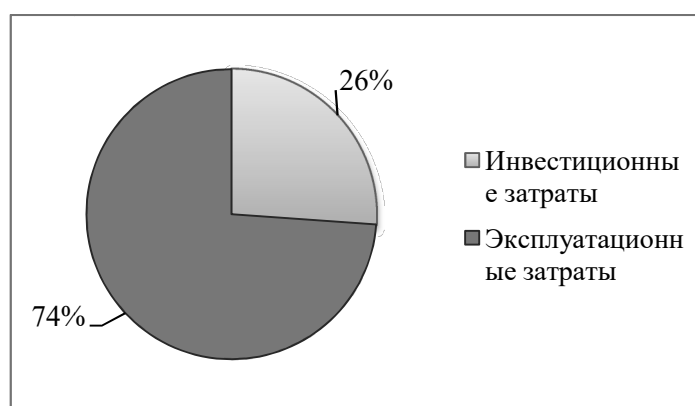


Рисунок 3.9 – Структура затрат на проект

На рисунке 3.10 изображен график затрат на внедрение и эксплуатацию проекта совершенствования системы формирования лояльности ПАО «ЧТПЗ»

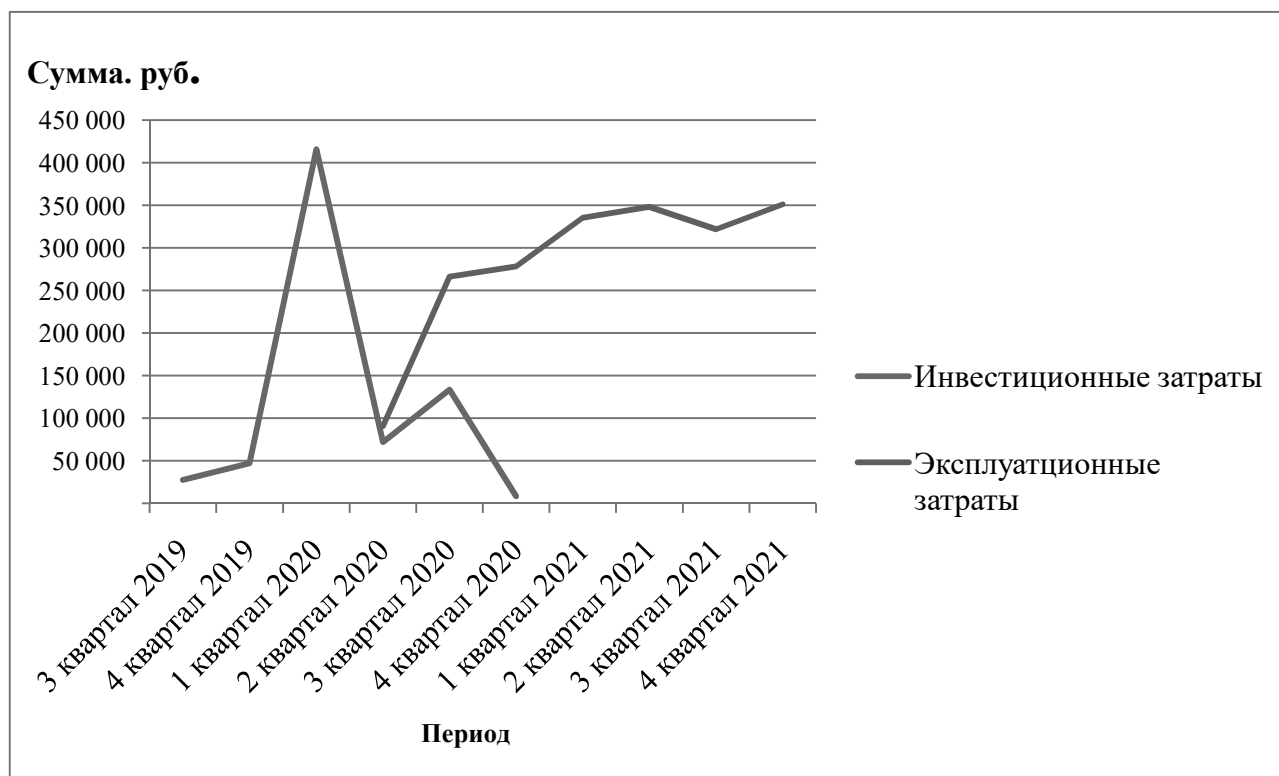


Рисунок 3.10 – Динамика расходов на проект

На рисунке 3.10 мы видим, что инвестиционные затраты достигают точки максимума в 1 квартале 2020 года, что связано с внедрением системы дистанционного обучения на базе программы WebTutor. А также высокие инвестиционные затраты планируются в 3 квартале 2020 года, поскольку в этот период будут подводиться итоги конкурсов на лучший бизнес-проект, а также итоги конкурса среди бригад производственно комплекса. Затраты на эксплуатацию проекта начинаются со 2 квартала 2020 года. По мере внедрения проекта они увеличиваются и, начиная с 1 квартала 2021 года, составляют в среднем 339 217 рублей в квартал.

Итак, в параграфе 3.2 были рассмотрены инвестиционные и эксплуатационные затраты проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ». Инвестиционные затраты составляют 704 133 рубля (26% от общих затрат), эксплуатационные затраты равны 1 922 219 рублям (74% от общих затрат). Таким образом, общие затраты на

внедрение и эксплуатацию проекта составили 2 696 353 рубля. В следующем параграфе определим экономический эффект от проекта.

3.3 Расчёт экономической эффективности внедрения проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала

В данном параграфе оценим экономический эффект от проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ». Внедрение проекта будет осуществляться в течение 17 месяцев (с июля 2018 года по ноябрь 2019 года), дальнейшее проведение мероприятий рассчитано до 2020 года. Доходы от проекта ожидаются в следующем виде:

- экономия от снижения текучести персонала;
- экономия от снижения коэффициента абсентеизма;
- экономия на функциях управления персоналом.

Рассмотрим каждую статью доходов более подробно. Для расчета экономии от снижения текучести рассчитаем средние затраты на увольнение одного сотрудника (таблица 3.14). При этом время на высвобождение, подбор и адаптацию не учитываем, поскольку это будет учтено в расчете экономии на функциях управления персоналом.

Таблица 3.14 – Расчет стоимости увольнения одного сотрудника

Статья затрат	Цена, руб.	Кол- во	Сумма, руб.
Время неэффективной работы увольняющегося сотрудника	140	80	11200
Размещение объявления о вакансии	2600	1	2000
Время неэффективной работы сотрудника (первые 3 недели)	140	120	16800
Итого	-	-	30600

Таким образом, стоимость увольнения 1 сотрудника составляет 30 600 руб. Далее рассчитаем экономию от снижения текучести при плановом ее уменьшении в каждый период на коэффициент 0,2, начиная со 2 квартала 2019 года (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Расчет экономии от снижения текучести

Период	Уровень текучести %	Коэффициент снижения текучести	Кол-во увольнений до внедрения проекта	Кол-во увольнений после внедрения проекта	Разница по кол-ву увольнений	Экономия, руб.
1 квартал 2018	9,5		72	72		0
2 квартал 2018	13,0		99	99		0
3 квартал 2018	13,8		105	105		0
4 квартал 2018	9,7		74	74		0
1 квартал 2019	9,5	0	72	72		0
2 квартал 2019	12,7	0,03	99	96	3	91800
3 квартал 2019	13,1	0,05	105	100	5	153000
4 квартал 2019	9,1	0,07	74	69	5	153000
1 квартал 2020	8,6	0,09	72	66	6	183600
2 квартал 2020	11,6	0,11	99	88	11	336600
3 квартал 2020	12,0	0,13	105	91	14	428400
4 квартал 2020	8,3	0,15	74	63	11	336600
Общее					56	1683000

Таким образом, при внедрении проекта ожидается уменьшить количество увольнений на 56, что составляет 1 683 000 рублей экономии за 2019 и 2020 годы.

Далее рассчитаем затраты на 1 день абсентеизма сотрудников (таблица 3.16) для учета экономии от снижения коэффициента абсентеизма при внедрении проекта.

Таблица 3.16 – Расчет затрат на 1 день абсентеизма

Статья затрат	Сумма, руб.
Средний дневной заработок, руб.	920,5
Оплата периода нетрудоспособности, руб.	552,3
Налог на заработную плату, %	43
Сумма налога на заработную плату, руб.	237,5
Общая сумма оплаты периода нетрудоспособности, руб.	789,8

Таким образом, затраты на 1 день абсентеизма составляют в среднем 789,8 рублей. На основании этого рассчитаем экономию от снижения абсентеизма в результате внедрения проекта в таблице 3.17. Среднесписочная численность молодых специалистов при этом равна 759 человек.

Таблица 3.17 – Расчет экономии от снижения абсентеизма

Период	Кол-во рабочих дней	Фонд рабочего времени, дней	Уровень абсентеизма, %	Коэффициент снижения абсентеизма	Кол-во дней абсентеизма	Разница до и после проекта, дни	Экономия, руб.
1 квартал 2019	56	42504	10,0	-	6801	-	0
2 квартал 2019	61	46299	9,0	-	5556	-	0
3 квартал 2019	65	49335	8,0	-	9374	-	0
4 квартал 2019	65	49335	7,0	-	8387	-	0
1 квартал 2020	56	42504	6,0	-	6801	0	0
2 квартал 2020	61	46299	10,9	0,01	5500	56	43880
3 квартал 2020	65	49335	11,6	0,02	9186	187	148064
4 квартал 2020	65	49335	10,5	0,03	8135	252	198718
1 квартал 2021	56	42504	11,4	0,04	6529	272	214843
2 квартал 2021	61	46299	11,4	0,05	5278	278	219399
3 квартал 2021	65	49335	12,9	0,06	8811	562	444193
4 квартал 2021	65	49335	11,8	0,07	7800	587	463675
Общее				0,28		2194	1732772

Таким образом, в результате внедрения проекта ожидается уменьшение абсентеизма на 2194 дня, что позволит сэкономить 1 732 772 руб. за 2020 и 2021 годы.

Третьим экономическим эффектом от реализации проекта является экономия на функциях управления персоналом. Во 2 главе был проведен функционально-стоимостной анализ функций управления персоналом. В результате внедрения проекта произойдет изменение трудозатрат на реализацию функций управления персоналом, что повлечет за собой изменение стоимости данных функций. В таблице 3.18 представлен расчет стоимости функций отдела персонала в результате внедрения проекта.

Таблица 3.18 – Стоимости функций управления персоналом после внедрения проекта

Функция	Трудозатраты, ч					Затраты на оплату труда, руб.					Дополнительные расходы		Общая сумма, руб.
	Директор	Заместитель	Менеджер УП	Менеджер КД	Всего	Директор	Заместитель	Менеджер УП	Менеджер КД	Всего	Статья	Сумма, руб.	
Маркетинг персонала	4	5	0	0	9	1500	1406	0	0	2906,3	Реклама в СМИ	2000	4906,3
Найм персонала	4,5	3,5	22	14	44	1687,5	984	2362	2362	7396,8	Доступ на сайты	2600	9996,9
Адаптация персонала	3	2	6	2	13	1125	562	337	337	2362,5			2362,5
Оценка персонала	5,5	5,5	2	4	17	2062	1546	675	675	4959,4			4959,4
Стимулирование труда	6	4	0	0	10	2250	1125	0	0	3375			3375
Обучение и развитие	2	10	6	8	26	750	2812,5	1350	1350	6262,5	Внешнее обучение	5000	11262
Управление карьерой	6	4	2	2	14	2250	1125	337,5	337,5	4050			4050
Корпоративная культура	9	6	0	0	15	3375	1687	0	0	5062,5			5062
Высвобождение персонала	0	0	2	10	12	0	0	1687	1687	3375			3375
Итого	40	40	40	40	160	15000	11250	6750	6750	39750		9600	49350

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таким образом, стоимость функций управления персоналом после внедрения проекта будет составлять 49350 рублей в неделю. На основании этого рассчитаем экономию на функциях отдела персонала (таблица 2.19).

Таблица 3.19 – Расчет экономии на функциях управления персоналом

Функция	Стоимость после внедрения проекта, руб.	Стоимость функции до внедрения проекта, руб.	Экономия, руб.
Маркетинг	4906,25	4906,25	0
Найм	9996,875	14018,75	4021,875
Адаптация	2362,5	2025	-337,5
Оценка	4959,375	4425	-534,375
Стимулирование	3375	3375	0
Обучение и развитие	11262,5	17031,25	5768,75
Управление карьерой	4050	3806,25	-243,75
Корпоративная культура	5062,5	5062,5	0
Высвобождение персонала	3375	2700	-675
Итого	49350	57350	8000,00

Итак, экономия на функциях управления персоналом в неделю составит 8000 рублей, в месяц 32000 рублей, в квартал 96000 руб. С учетом всех приведенных выше расчетов составим общий бюджет доходов от проекта (таблица 3.20).

Таблица 3.20 – Общий бюджет доходов от проекта

Период	Экономия от снижения уровня текучести, руб.	Экономия от снижения уровня абсентеизма, руб.	Экономия на функциях управления персоналом, руб.	Сумма, руб.
2 квартал 2020	91800	43880	8640	144320
3 квартал 2020	153000	148064	14400	315464
4 квартал 2020	153000	198718	19200	370918
1 квартал 2021	183600	214843	28800	427243
2 квартал 2021	336600	219399	38400	594399
3 квартал 2021	428400	444193	48000	920593
4 квартал 2021	336600	463675	57600	857875
Итого	1683000	1732772	215040	3630812

Таким образом, общая сумма доходов от проекта за 2020 и 2021 годы составляет 3 630 812 рублей. Рассмотрим структуру доходов, представленную на рисунке 3.11.

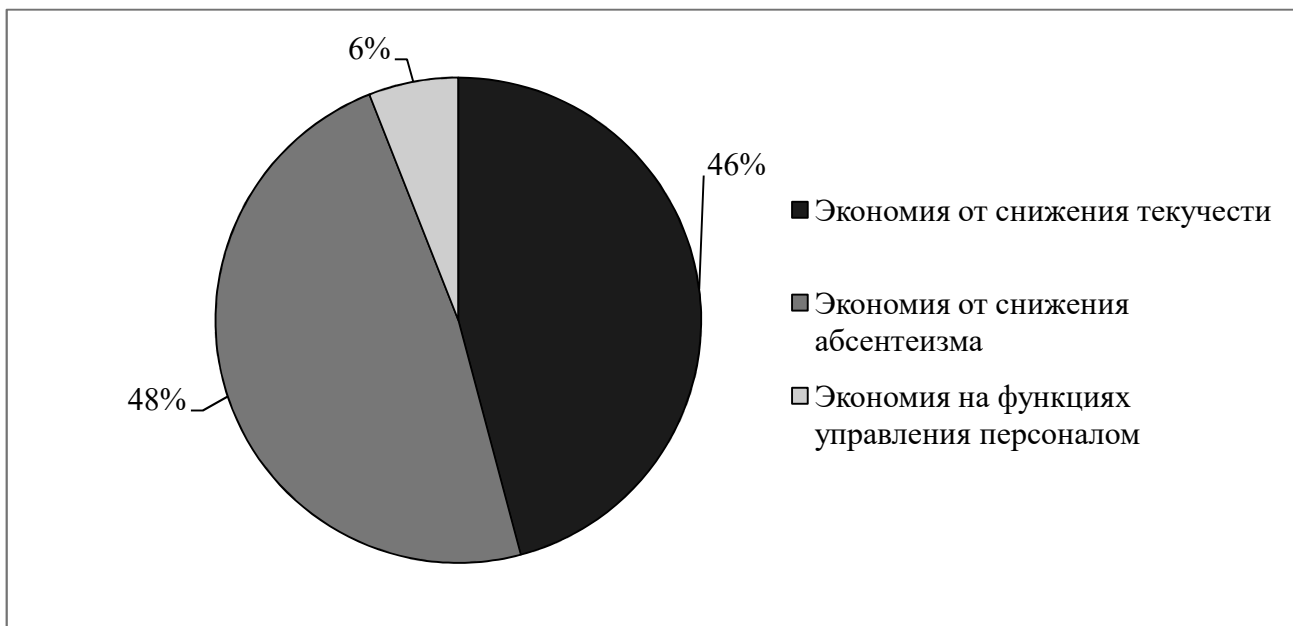


Рисунок 3.11 – Структура доходов от проекта

Итак, большую часть доходов в результате внедрения проекта принесет экономия от снижения уровня абсентеизма (1 732 772 рубля – 48%). Экономия от снижения уровня текучести составит 1 683 000 рублей (46% от общих доходов). Экономия на функциях управления персоналом ожидается в размере 2 150 40 рублей (6% от общих доходов).

Для расчета рентабельности проекта необходимо учитывать коэффициент дисконтирования, который рассчитывается по формуле:

$$K_d = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (2)$$

где K_d – коэффициент дисконтирования;

t – период времени;

r – ставка дисконта, которая равняется сумме ставки рефинансирования (0,11) и рискованной ставке (0,07) и составляет 0,18.

Поскольку минимальный период предлагаемого проекта – квартал, то ставку дисконта необходимо разделить на 4 (количество кварталов в году). То есть ставка дисконта для проекта совершенствования системы управления лояльностью персонала ПАО «ЧТПЗ» составит 0,045. На основании этого рассчитаем коэффициенты дисконтирования для каждого периода (таблица 3.21)

Таблица 3.21 – Расчет коэффициентов дисконтирования

Период	Период	Ставка дисконтирования, %	Коэффициент дисконтирования
3 квартал базовый	0	4,5	1,0000
4 квартал базовый	1	4,5	0,9569
1 квартал 2020	2	4,5	0,9157
2 квартал 2020	3	4,5	0,8763
3 квартал 2020	4	4,5	0,8386
4 квартал 2020	5	4,5	0,8025
1 квартал 2021	6	4,5	0,7679
2 квартал 2021	7	4,5	0,7348
3 квартал 2021	8	4,5	0,7032
4 квартал 2021	9	4,5	0,6729

На основании рассчитанных коэффициентов дисконтирования рассчитаем чистый дисконтированный доход PV (сумму ожидаемого потока платежей, приведенную к стоимости на настоящий момент времени) и чистую текущую стоимость – NPV (накопленный дисконтированный доход за расчетный период) по формулам, представленным ниже.

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

где r — норма дисконта;

n — число периодов реализации проекта;

CF — чистый поток платежей в периоде t .

$$NPV = PV - I_0 \quad (4)$$

где I_0 — сумма затрат проекта;

PV – сумма ожидаемого потока платежей, приведенная к стоимости на настоящий момент времени.

Если NPV больше 0, это означает, что в течение своей экономической жизни проект возместит затраты на проект и обеспечит получение прибыли согласно заданному стандарту r , а также ее некоторый резерв, равный NPV . Отрицательная величина NPV показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При NPV , равном 0, проект только окупает произведенные затраты, но не приносит дохода.

В таблице 3.22 представлен расчет NPV предлагаемого проекта совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ»

Таблица 3.22 – Расчет чистой текущей стоимости проекта

Период	Доходы, руб.	Затраты, руб.	K_d	Диск. доходы, руб.	Диск. затраты, руб.	Чистый дисконтированный доход	Чистая текущая стоимость
3 квартал 2019	0	27505	1,0000	0	27505	-27505	-27505
4 квартал 2019	0	46931	0,9569	0	44911	-44911	-72416
1 квартал 2020	0	415742	0,9157	0	380708	-380708	-453123
2 квартал 2020	144320	162584	0,8763	126467	142471	-16004	-469128
3 квартал 2020	315464	400075	0,8386	264536	335488	-70952	-540080
4 квартал 2020	370918	286595	0,8025	297643	229979	67665	-472415
1 квартал 2021	427243	335277	0,7679	328078	257457	70621	-401794
2 квартал 2021	594399	348353	0,7348	436781	255980	180801	-220993
3 квартал 2021	920593	321937	0,7032	647347	226381	420966	199973
4 квартал 2021	857875	351352	0,6729	577268	236427	340841	540814
Итого	3630812	2696353		2678121	2137307	540814	

Таким образом, NPV проекта равен 540814 рубля. Рассчитаем дисконтированный срок окупаемости проекта по формуле:

$$DPP = t_- + \frac{|NPV(t_-)|}{PV(t_+)} \quad (5)$$

где t_- - номер последнего периода реализации проекта, при котором $NPVt$ меньше нуля при условии, что первый период нулевой;

$NPV(t_-)$ - последнее отрицательное значение $NPVt$;

$PV(t_+)$ - значение PV периода, в котором $NPVt$ принимает первое положительное значение.

$$DPP = 8 + \frac{|-220993|}{420966} = 8,52 \text{ кварталов} = 2,13 \text{ года}$$

Представим расчеты графически на рисунке 3.12.

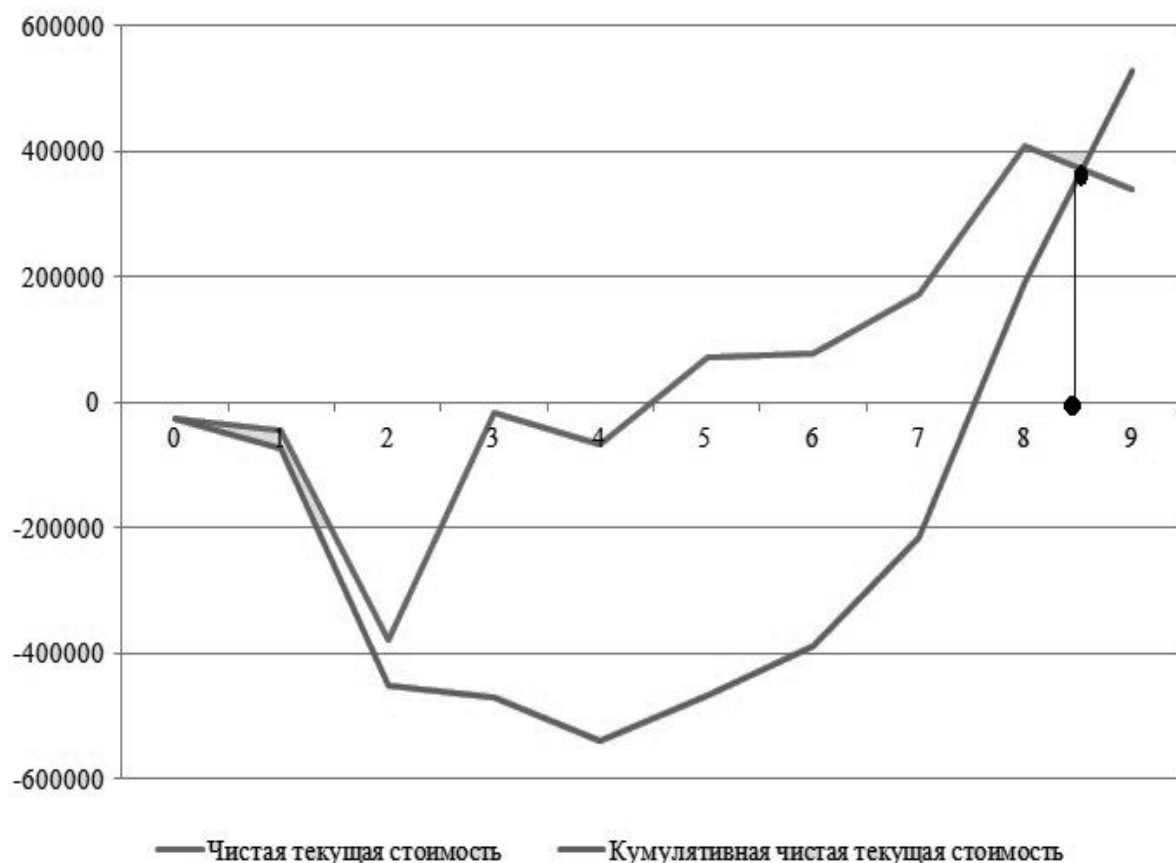


Рисунок 3.12 – Срок окупаемости проекта

Таким образом, проект окупается на 9 периоде (3 квартал 2021 года), то есть через 2 года после начала его внедрения.

Далее рассчитаем индекс доходности проекта, представляющий собой отношение дисконтированных доходов к размеру затрат на проект.

$$\text{Индекс доходности} = 2678121 / 2137307 = 1,253$$

Общая рентабельность проекта составляет 25,3%. Таким образом, проект совершенствования системы формирования лояльности персонала ПАО «ЧТПЗ» является привлекательным с точки зрения вложения денежных средств.

Итак, в параграфе 3.3 определен экономический эффект от проекта, который включает в себя экономию от снижения текучести персонала, экономию от уменьшения уровня абсентеизма и экономию на функциях управления персоналом. Общая сумма доходов от проекта за 2020 и 2021 годы составляет 3 597 812 рублей.

Был произведен расчет чистой текущей стоимости, которая составила 540 814 рубля. Значение NPV больше единицы, значит, реализация проекта принесет дополнительную прибыль. Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 2,13 года. Индекс доходности равен 1,253, что больше 1, следовательно, проект будет приносить доход. Общая рентабельность проекта составляет 25,3%. На основании расчетов данных показателей, можно сделать вывод о том, что предложенный проект является выгодным для ПАО «ЧТПЗ» и рекомендуется к внедрению.

Выводы по 3 главе.

1. С учетом стратегических целей компании была определена основная цель проекта – повышение эффективности использования кадрового потенциала ПАО «ЧТПЗ» на 3% к 2022 году за счет повышения лояльности персонала на 6%. В результате повышения лояльности персонала также планируется увеличение компетентности сотрудников и снижение сопротивления организационным и техническим изменениям. В модели ССП (см. рисунок 3.2) представлено влияние целей управления персоналом на достижение положительных финансовых результатов.

2. Для решения поставленных задач были предложены инструменты формирования организационной лояльности персонала. В результате анализа поля сил К. Левина был сделан вывод о большем влиянии движущих сил и определены сдерживающие силы проекта. Были выявлены и проанализированы риски проекта, а также разработаны мероприятия по их минимизации. С учетом всех проведенных анализов был составлен план мероприятий проекта, согласно которому внедрение проекта рассчитано на 15,5 месяцев, затем планируется его дальнейшая эксплуатация.

3. Стоимость проекта складывается из суммы инвестиционных и эксплуатационных затрат. Для каждого вида затрат были сформированы сметы и бюджеты. В результате был получен общий бюджет проекта. Общая сумма затрат составляет 2 696 353 рубля.

4. Предполагается, что предлагаемый проект даст экономический эффект по трем направлениям: экономию от снижения текучести, экономию от снижения уровня абсентеизма и экономию от реализации функций управления персоналом. По каждому направлению был рассчитан ожидаемый экономический эффект. Таким образом, общая сумма ожидаемых доходов проекта составила 3 630 812 рублей.

5. Для расчета экономической эффективности все расходы и доходы от проекта были приведены к текущей стоимости с помощью коэффициента дисконтирования. Был рассчитан чистый текущий доход и чистая текущая стоимость, а также дисконтированный срок окупаемости проекта, индекс доходности и общая рентабельность. Значение NPV равно 540 814 рубля. Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 2,13 года. Индекс доходности равен 1,253. Общая рентабельность проекта составляет 25,3%. На основании расчетов данных показателей, можно сделать вывод о том, что предложенный проект является выгодным для ПАО «ЧТПЗ» и рекомендуется к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовой потенциал предприятия трубной промышленности становится его основным конкурентным преимуществом, поскольку условия внешней среды требуют от игроков постоянного совершенствования. На сегодняшний день становится актуальной проблема выстраивания эффективных отношений между сотрудником и компанией, формированием организационной лояльности у молодых специалистов.

По первой, теоретической главе были сделаны следующие выводы:

1. Лояльность персонала – это социально-психологическая связь работника и организации, при которой работник испытывает эмоциональную привязанность к организации и желание оставаться ее частью, разделяет и принимает ценности и цели организации и готов добровольно действовать в ее интересах.

2. Управление лояльностью персонала – это процесс, направленный на оптимизацию кадрового потенциала за счет создания для сотрудников ценности работы в данной организации. Как процесс управление лояльностью предполагает наличие алгоритма действий: аудит, оценка существующего и желаемого уровней лояльности персонала, разработка методов управления лояльностью, внедрение, контроль результатов. Кроме того, при отборе необходимо оценивать потенциальную лояльность кандидатов и при высвобождении работать с лояльностью уволившихся сотрудников.

3. Многочисленные исследования доказывают, положительное влияние фактора лояльности персонала на финансовые результаты деятельности организации в целом. Кроме того, эффективная система управления лояльностью персонала - это основа для построения системы управления персоналом, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации в долгосрочной перспективе.

4. Широкое использование получила модель лояльности персонала, разработанная Дж. Мейером и Н.Аллен, в которой лояльность рассматривается как совокупность 3 элементов: аффективная лояльность (эмоциональная),

нормативная лояльность (приверженность нормам) и продолженная лояльность (ориентация на последствия). Они также разработали, на наш взгляд, самую эффективную методику оценки лояльности персонала, позволяющую проанализировать ее структуру.

5. В настоящее время сфера трубной промышленности характеризуется, прежде всего, высоким уровнем конкуренции. Это заставляет предприятия улучшать качество продукции, постоянно совершенствовать технологию производства, изменять подходы к управлению персоналом. В связи с этим актуальным вопросом становится управление лояльностью персонала, которое способствует формированию «желательного» поведения работника для достижения организационных целей.

6. В результате анализа практик построения системы формирования лояльности в российских и зарубежных компаниях можно сделать вывод о том, что стратегия управления лояльностью персонала должна охватывать следующие аспекты: ценности и цели организации, систему внутренних коммуникаций, возможность гибкости в работе (организация труда), командную работу (сотрудничество), вовлечение работников в принятие управленческих решений, управление показателями труда, профессиональное обучение и развитие сотрудников.

7. Существует два подхода к разработке системы формирования лояльности персонала: комплексная система, учитывающая интересы всех сотрудников (например, как в Coca-cola Hellenic) или дифференцированная система для разных категорий работников (ОАО «Хлебпром»).

Во второй, практической главе были сделаны следующие выводы:

1. Объектом исследования является Публичное акционерное общество Челябинский трубопрокатный завод (ПАО «ЧТПЗ»), одна из крупнейших челябинских компаний, которая осуществляет деятельность по производству и реализации трубной продукции.

2. Стратегическая цель ПАО «ЧТПЗ» - повысить выручку в 2,5 раза к 2022 году. По результатам анализа внешней среды, ПАО «ЧТПЗ» осуществляет свою

деятельность в условиях сильной внутриотраслевой конкуренции и изменяющихся факторов макросреды. По результатам анализа внутренней среды, финансовое положение ПАО «ЧТПЗ» является устойчивым, явных экономических проблем не выявлено. Компания придерживается стратегий концентрированного роста посредством освоения потенциальных рынков сбыта, усиления позиций в Уральском и Приволжском федеральных округах, расширения ассортимента продукции для формирования сбалансированного портфеля брендов и совершенствования бизнес-процессов.

3. С учетом стратегической цели и направлений развития был проведен организационно-кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ». Были определены требования к персоналу, которые заключаются в достаточном уровне квалификации, поддержании инициативы руководства и готовности к изменениям. Для этого необходимо стабилизировать кадровый состав, уменьшить коэффициент абсентеизма и нарушение трудовой дисциплины. Таким образом, основной стратегией управления человеческими ресурсами исследуемой организации является совершенствование системы формирования лояльности молодых специалистов ПАО «ЧТПЗ».

4. Далее был проведен аудит существующей системы формирования лояльности персонала, при котором было выявлено несоответствие цели системы стратегическим целям организации, отсутствие системного подхода к использованию инструментов формирования лояльности персонала. Исследование текущего уровня лояльности персонала показало, что чистый уровень организационной лояльности равен 61% и имеет негативную динамику по сравнению с 2016 годом. Была определена структура лояльности административно-управленческого, торгового и производственного персонала по методике Дж. Мейера и Н. Аллен. А также проведено исследование факторов, влияющих на лояльность персонала. В результате исследования подсистем управления персоналом выявлено отсутствие ориентации на формирование лояльности персонала. Наибольшее внимание требуют подсистемы найма, адаптации и обучения персонала.

В третьей, практической главе были сделаны следующие выводы:

1. С учетом стратегических целей компании была определена основная цель проекта – повышение эффективности использования кадрового потенциала ПАО «ЧТПЗ» на 3% к 2022 году за счет повышения лояльности персонала на 6%. В результате повышения лояльности персонала также планируется увеличение компетентности сотрудников и снижение сопротивления организационным и техническим изменениям. В модели ССП (см. рисунок 3.2) представлено влияние целей управления персоналом на достижение положительных финансовых результатов.

2. Для решения поставленных задач были предложены инструменты формирования организационной лояльности персонала. В результате анализа поля сил К. Левина был сделан вывод о большем влиянии движущих сил и определены сдерживающие силы проекта. Были выявлены и проанализированы риски проекта, а также разработаны мероприятия по их минимизации. С учетом всех проведенных анализов был составлен план мероприятий проекта, согласно которому внедрение проекта рассчитано на 15,5 месяцев, затем планируется его дальнейшая эксплуатация.

3. Стоимость проекта складывается из суммы инвестиционных и эксплуатационных затрат. Для каждого вида затрат были сформированы сметы и бюджеты. В результате был получен общий бюджет проекта. Общая сумма затрат составляет 2 696 353 рубля.

4. Предполагается, что предлагаемый проект даст экономический эффект по трем направлениям: экономию от снижения текучести, экономию от снижения уровня абсентеизма и экономию от реализации функций управления персоналом. По каждому направлению был рассчитан ожидаемый экономический эффект. Таким образом, общая сумма ожидаемых доходов проекта составила 3 630 812 рублей.

5. Для расчета экономической эффективности все расходы и доходы от проекта были приведены к текущей стоимости с помощью коэффициента дисконтирования. Был рассчитан чистый текущий доход и чистая текущая

стоимость, а также дисконтированный срок окупаемости проекта, индекс доходности и общая рентабельность. Значение NPV равно 540 814 рубля. Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 2,13 года. Индекс доходности равен 1,253. Общая рентабельность проекта составляет 25,3%. На основании расчетов данных показателей, можно сделать вывод о том, что предложенный проект является выгодным для ПАО «ЧТПЗ» и рекомендуется к внедрению.

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены основные методы построения эффективной системы формирования лояльности персонала на примере ПАО «ЧТПЗ». К ключевым инструментам формирования лояльности персонала была отнесена модель компетенций, которая позволит оценивать и совершенствовать важные для организации компетенции. Система наставничества позволит формировать лояльность у новых сотрудников с их первого дня в компании. Дистанционные технологии обучения позволят обучать «желаемому поведению», развивать важные компетенции для компании, а также воздействовать на ценности и убеждения сотрудников.

Комплексный подход к формированию и управлению лояльностью персонала будет способствовать повышению эффективности использования кадрового потенциала компании (снижение непроизводительных потерь времени), что в свою очередь позволит компании достигать положительных финансовых результатов.

Таким образом, задачи, поставленные в начале работы, были решены, цель работы достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Армстронг, М. – Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд., перераб. и доп.– СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
- 2 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 560 с.
- 3 Бедненко, А.В. Термометр лояльности / А.В. Бедненко // Служба кадров и персонал. – 2010. – № 9.
- 4 Берлизова Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала / Я.В. Берлизова // Вестник Кемеровского государственного университета. — Кемерово: Изд-во КемГУ, 2013. — № 4-2 (56). — с. 174-178.
- 5 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2002 – 528с.
- 7 Доминьяк, В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В. И. Доминьяк // Ананьевские чтения: тезисы научно-практической конференции "Ананьевские чтения-2000"; под ред. А. А. Крылова. – СПб.: Изд-во СПб университета, 2000.
- 8 Доминьяк, В.И. Организационная лояльность: основные подходы / В.И. Доминьяк // Менеджер по персоналу. – 2006. - №4. - с. 34-40.
- 9 Доминьяк, В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей /В.И. Доминьяк // Персонал-Микс. – 2003. - №1. - с. 107-111.
- 10 Иванова, Т.Н. Особенности управления кадрами в современных условиях / Т.Н. Иванова, К.Х. Зорина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – <http://e-koncept.ru/2016/56881.htm>. – С. 104–110.
- 12 Ильин, И. Как устроиться в лучшие компании России / И. Ильин, И. Хамми // Электронный журнал «НеоHR». - <http://neohr.ru/kak-ustroitsya-v-luchshiye-kompanii-rossii>.
- 13 Как измерить лояльность персонала к компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kak-izmerit-loyalnost-personala-k-kompanii/>.

14 Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. А. Токарев. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.

15 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 447 с.

16 Колбасов, И. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации / И. Колбасов // «Управление персоналом». - <http://www.top-personal.ru/issue.html?1605>.

17 Кондратьев, В.В. HR-инжиниринг: Как построить современную модель организации деятельности персонала / В.В. Кондратьев, Ю.А. Лунев — М.: Эксмо, 2007 — 511 с.

18 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова — М.: Экзамен, 2004. - 256 с.

19 Оксинайд, К.Э. Лояльность и преданность персонала / К.Э. Оксинайд // Элитариум. - http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/.

20 Kelly Services: исследование лояльности персонала [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.kellyservices.ru/ru/about-company/news/kgwi-2016-01/>.

21 Как измерить лояльность персонала к компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kak-izmerit-loyalnost-personala-k-kompanii/>.

22 Kelly Services: тренды на рынке труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.kellyservices.ru/ru/careers/workforce-trends1/motivaciya-personala-2017/>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Шкала организационной лояльности (Дж. Мейера и Н. Аллен)

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

Таблица А.1 – Вопросы для оценки уровня организационной лояльности

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

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта проекта

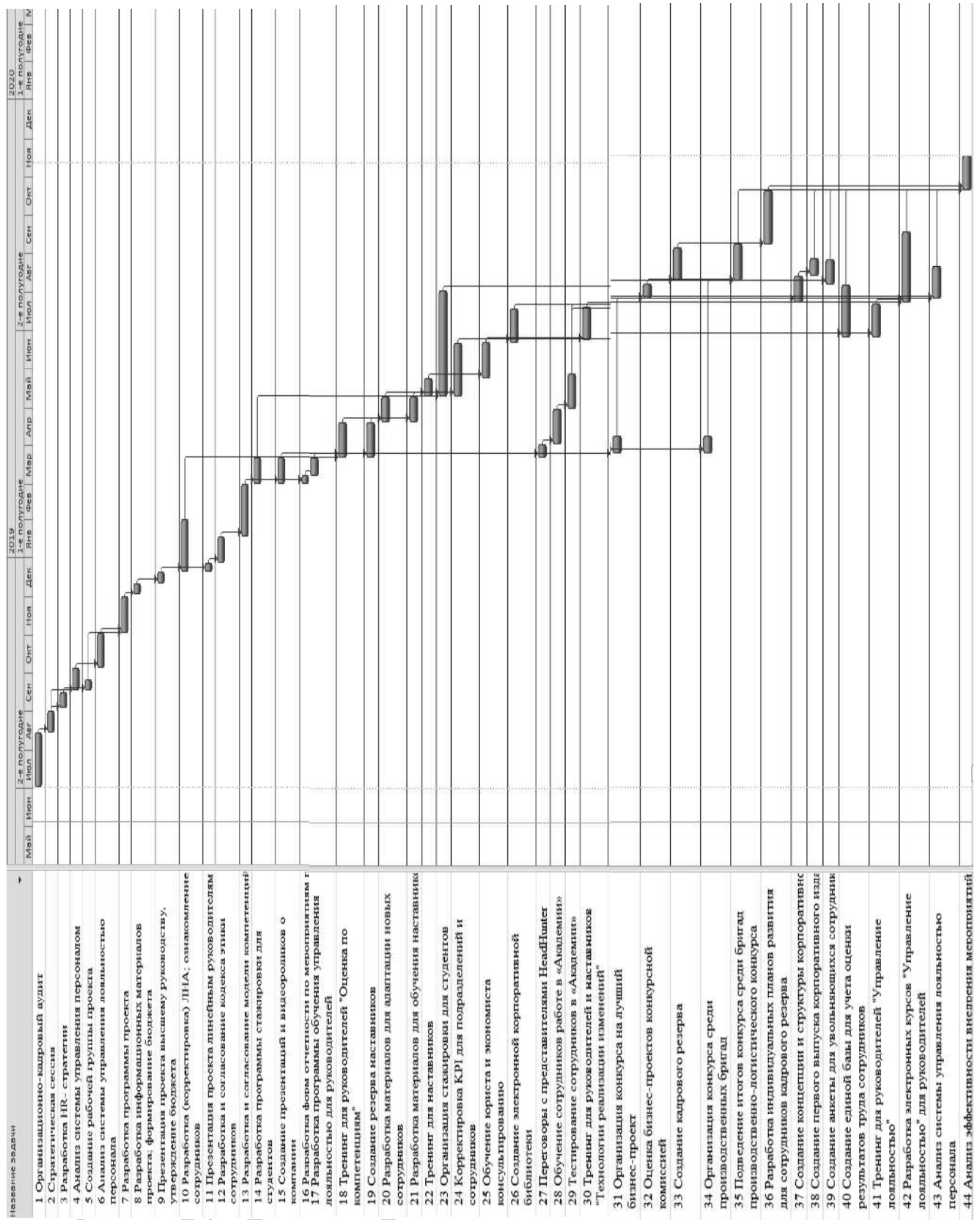


Рисунок Б.1 – Диаграмма Ганта проекта совершенствования системы

управления лояльностью персонала ООО «НВК «НИАГАРА»