

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, старший специалист
по привлечению и адаптации
персонала ООО «ХКФ Банк»
_____/ О.Н. Барышникова
«__» _____ 2019 г

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Формирование лояльности молодых специалистов, Челябинского регионального
представительства ООО «ХКФ Банк»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2019. 1046 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУз–357
_____/ Е.А. Леднёва
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер

к.п.н., доцент

_____/ Н.П. Цырикова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Понятие, сущность лояльности персонала и её виды.....	7
1.2 Формирование лояльности персонала.....	15
1.3 Управление лояльностью персонала в зарубежных странах.....	20
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ХКФ БАНК».....	24
2.1 Общая характеристика и анализ технико-экономических показателей ООО «ХКФ Банк»	24
2.2 Организационно-кадровый аудит ООО «ХКФ Банк».....	48
2.3 Актуальный процесс формирования лояльности молодых специалистов ООО «ХКФ Банк».....	54
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ООО «ХКФ БАНК».....	58
3.1 Разработка модернизированной системы формирования лояльности молодых специалистов.....	58
3.2 Бюджет проекта формирования лояльности молодых специалистов ООО «ХКФ Банк».....	66
3.3 Оценка эффективности проекта по формированию лояльности молодых специалистов ООО «ХКФ Банк».....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99

ПРИЛОЖЕНИЕ А.	Методика	расчета	индекса	чистой
лояльности.....				
				102
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.			Диаграмма	
Ганта.....				
				103

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день лояльность персонала безусловно важный и, один из главных, факторов, влияющих на кадровую стабильности и работу организации, который показывает корректное и достойное отношение к организации и личный интерес в ее динамичном и успешном развитии.

Несмотря на то, что лояльность – то понятие, которое до сих пор не имеет четкого и строгого определения и степень ее выраженности достаточно сложно определить, можно выделить несколько диагностических критериев, например, служебная дисциплина, проявление собственной инициативы, соблюдение всех существующих в компании корпоративных норм и правил, мотивированность, неформальный подход к решению рабочих вопросов, искреннее желание к сотрудничеству. Лояльность персонала дает свое отражение, прежде всего, на производительности и результативности. Несмотря на это в настоящее время существует проблема, в которой руководители не имеют четкого понимания об использовании указанных критериев, и безусловно в процессе оценки результативности, что приводит в свою очередь к неудовлетворяющим управленческим решениями. Также, стоит отметить, что существует некоторое количество форм проявления нелояльности сотрудников. Так, к примеру, открытая форма – одна из наиболее доступных для диагностики, и скрытая или тайная - когда «война» напоминает борьбу с чем-то невидимым. Но есть, и середина между скрытой и открытой формами. Это касается тех работников, уровень лояльности которых не выражен в той или иной направленности, они - нейтрально настроены, и вместе с этим в наименьшей степени предсказуемы, чем лояльные или нелояльные работники. И это достаточно серьезная проблема для руководителей.

В условиях высокой конкуренции, лояльность персонала имеет особое значение – во многом от нее зависит, получится ли у компании занять заслуженное место на трудовом рынке, удержать, а в последующем и добиться

лучшего положения. Так, грамотно и правильно выстроенная программа мотивации сотрудников, обеспечение условий их социальной защиты и формирования необходимых и подходящих условий труда могут не только окупить себя, но и захватить конкурентное преимущество. И, напротив, отрицательно известный опыт кратковременной эксплуатации и достаточно постоянной смены сотрудников, получивший в Американских компаниях название “a hireandfirecompany” (организация, постоянно меняющая сотрудников), говорит о неправильном подходе руководства, так как в сложные моменты лишает организацию устойчивости и перспектив развития. Персонал, не чувствующий взаимности с работодателем, уходит, как только появляется шанс зарабатывать больше или условия лучше.

На сегодняшний день влиятельные и постоянно развивающиеся компании в России и за рубежом стремятся вложить очень большие финансы в развитие персонала, программы страхования, льготные условия и медицинское обслуживание для работников и всех членов семьи. При этом любой компании необходим свой собственный совокупный комплекс мер и мероприятий, адекватно отвечающий, потребностям и миссии организации, и при этом совокупности внешних факторов, влияющих на организацию, таких как положения законодательства, локальная социально-экономическая обстановка, местные культурные нормы. Для того чтобы определить уровень лояльности в компаниях проводятся различные исследования – чаще всего – опросы и тестирования, анкетирования разрабатываемые психологами или специалистами по социологии организаций.

Таким образом, лояльность персонала является важнейшим фактором для успешного существования любой организации, стремящейся к динамичному развитию, снижению текучести персонала и повышению эффективности на всех уровнях, а также непосредственно влияет на уровень удовлетворенности обслуживаемых клиентов.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена теме формирования лояльности молодых специалистов в ООО «ХКФ Банк».

Объектом исследования является компания ООО «ХКФ Банк».

Предметом исследования является лояльность молодых специалистов ООО «ХКФ Банк».

Цель выпускной квалификационной работы формирование лояльности молодых специалистов Челябинского регионального представительства ООО «ХКФ Банк».

В соответствии с выдвинутой целью предусматривается решение задач:

- 1 Рассмотреть теоретические аспекты формирования лояльности персонала;
- 2 Провести анализы внутренней и внешней среды, рассмотреть организационную структуру и цели предприятия;
- 3 Провести организационно – кадровый аудит качественного и количественного состава компании;
- 4 Рассмотреть существующую систему формирования лояльности молодых специалистов и определить ее слабые места;
- 5 Предложить новую, усовершенствованную систему, которая будет устранять недостатки, выявленные ранее;
- 6 Разработать мероприятия, способствующие повышению лояльности молодых специалистов.
- 7 Рассчитать экономическую привлекательность данного проекта.

При написании данной магистерской работы была использована специальная литература, справочные источники, такие как, годовые отчеты, периодическая литература и другие.

Магистерская работа состоит из 3 глав и 2 приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты лояльности персонала в организации, а также рассмотрен опыт управления лояльностью в зарубежных странах.

Во второй главедипломного проекта проведены анализы внутренней и внешней среды исследуемой организации, рассмотрены основные цели компании, а также проведен кадровый аудит и выявлены недостатки в существующей системе формирования лояльности молодых специалистов.

В третьей главе дипломного проекта представлена новая система по формированию лояльности молодых специалистов в организации, новый бизнес-процесс, разработаны мероприятия по формированию лояльности специалистов в организации и рассчитан бюджет и проведена оценка эффективности данного проекта.

Гипотеза данной работы заключается в том, что реализация проекта по формированию лояльности молодых специалистов, приведет к увеличению процента удовлетворенности клиентов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие, сущность лояльности персонала и её виды

В широком понимании лояльность — это уважительное корректное, благожелательное отношение к кому-либо и к чему-либо, соблюдению существующих правил и норм даже при неприятии их в целом. Относительно сотрудников компании лояльность подразумевает под собой качественную характеристику, отражающую приверженность и преданность сотрудников к организации, понимание ее целей, средств и методов их достижения, открытость трудовых мотивов для организации [1].

Рассматривается большое количество различных определений лояльности персонала, для того чтобы определить наиболее подходящее, отражающее главную суть, рассмотрим некоторые из них (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определения лояльности персонала

Автор	Определение
С. Ожегов, Н.Ю.Шведова	Лояльный персонал – это персонал, держащийся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-либо или чему-либо [18].
И.Г. Чумарин, К.В. Харский, А. Ковров	Лояльность – основа организационной безопасности и благонадёжности, базирующаяся на соблюдении норм и правил и проявляющаяся в корректном, нейтральном отношении к своей организации [27].
М.И. Магура, Л. Портер, Я. Браун	Лояльность – это верность, эмоциональная привязанность сотрудника к организации, желание быть её частью и служить на благо её процветания [20].
О. С. Дейнека	Лояльность – это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании и, наконец, человеческая связь между подчиненным и его начальником [8].

Таким образом, можно сказать о том, что лояльность персонала – это уровень мотивации сотрудника, при котором он проявляет преданность компании, заинтересованность в ее успехе и готовность качественно и эффективно выполнять свои должностные обязанности. Лояльность включает в себя: приверженность к компании доброжелательность, благонадежность, преданность, верность, мотивированность, честность, корректность, уважение, соблюдение правил и норм, законопослушность, безопасность.

Для того чтобы изучать лояльность персонала и методы ее повышения, необходимо рассмотреть существующие уровни лояльности. Выделяют следующие уровни лояльности в организации (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Шкала уровней лояльности

Нулевая лояльность не говорит об отсутствии лояльности. Например, новый сотрудник еще не сформировал своего мнения в отношении организации. Это может быть отсутствие информации и отношения к рабочему месту и корпоративной культуре. Такие работники занимают довольно неясную позицию: они могут быть как лояльными, так и нелояльными в какой-то ситуации. [6] Такие люди зачастую непредсказуемы, как правило, они выбирают ту «сторону», под чье влияние попадают.

Скрытая нелояльность. Сотрудник соблюдает все правила и нормы, но лишь по той причине, что боится наказания либо просто стремится получить вознаграждение. Сотрудники, склоняющиеся к скрытой лояльности, зачастую распространяют слухи и сплетни в организации. Есть несколько приемов, по которым можно «вычислить» сотрудников, имеющих скрытую лояльность. Во-первых, после общения или взаимодействия с такими сотрудниками, лояльные работники резко меняют свое мнение по отношению к работе. Во-вторых, они никогда не будут открыто высказывать свое несогласие, но они будут настраивать или провоцировать на критику других сотрудников. В-третьих, эти люди в большинстве случаев занимают нейтральные позиции. И, в-четвертых, они хоть и косвенно, но будут связаны с теми, кто демонстративно проявляет свою нелояльность [6].

Открытая нелояльность или демонстративная. Ее признаки – это пренебрежение ценностями компании, потребительское отношение, ложь и обман, сарказм. Лояльность на уровне внешней атрибутики. Персонал компании носит различную символику и атрибутику компании, соблюдает фирменную стилистику компании, но при этом внешнее окружение не позволяет ему открыто демонстрировать нелояльное отношение. Пока сотрудник на виду, он будет выдавать такое поведение, которое соответствовало бы всем внешним атрибутам. Некоторые работодатели пользуются данной ситуацией в том случае, если их компания специализируется на производстве или реализации конкретных товаров. Для компании будет выгодно, если сотрудники с лояльностью на уровне внешних атрибутов, будут покупать продукцию.

Лояльность на уровне поступков. Сотрудник соблюдает традиции, принятые компанией. Здесь он лишь копирует поведение коллег, что не требует особых усилий. Но возникают определенные сложности, когда сотрудники начинают копировать негативные традиции или привычки. Такие традиции могут обеспечивать лояльность определенной группе, но не всему коллективу. На этапе «лояльность на уровне поступков» находится большая часть персонала компании.

Но сотрудники среднего и высшего звена, как минимум, должны быть готовы к самопожертвованию и стремлению к развитию, что невозможно при данной лояльности [6]. Лояльность на уровне убеждений. Большинство сотрудников этого уровня попросту не достигают. На данном уровне находятся руководители среднего и высшего звеньев компании, которые отличаются профессиональной мотивацией, ответственностью, доверием. Таким сотрудникам бывает сложно привыкнуть к неожиданным изменениям в компании. Разделяя старые убеждения, некоторые просто не воспринимают новую информацию и необходимость ее усваивания.

Лояльность на уровне идентичности. Самая высшая степень преданности, которая отличается принятием и верностью. Такого рода работник прекрасно замотивирован и очень эффективен, он связывает свою жизнь с организацией, в которой работает. Как пример, здесь можно вспомнить систему пожизненного найма, принятую в Японии [6].

Чтобы понять, на каком уровне лояльности находится тот или иной сотрудник, необходимо провести наблюдение или детальный анализ действий. При этом следует брать во внимание, что на сотрудников постоянно влияют различные внешние и внутренние факторы. Это могут быть как стиль руководства, так и отношение клиентов к компании. Политика мотивации персонала компании строится на оценке лояльности сотрудников [1]. Данная оценка является обратной связью от сотрудников к руководству. При формировании лояльности немаловажно учитывать все ее компоненты:

- удовлетворенность сотрудника своей работой;
- доверие сотрудников к руководителям;
- адекватность отношений между сотрудником и административным персоналом компании.

Далее рассмотрим основные виды лояльности персонала. Большое количество ученых, таких как, Д. Гринберг, Р.Бэйрон, а также Дуэйн П. Шульц и

многие другие, акцентируют внимание на три главных разновидности лояльности (рисунок 1.2)

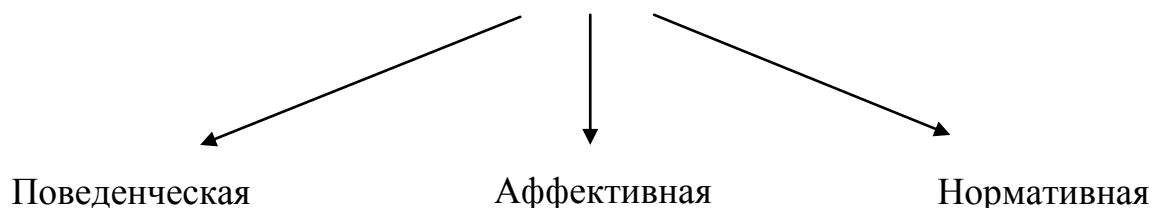


Рисунок 1.2 – Виды лояльности

Поведенческая лояльность. Данный вид лояльности создается у персонала при длительной работе на одном и том же рабочем месте, в одной организации. Со временем сотрудник, такой персонал невольно ассоциирует себя со своей организацией как единое и не делимое целое. Изъясняясь о своих друзьях и просто коллегах, сотрудник чувствует себя единым целым с ними. Для такого вида сотрудников важны и имеют ценность любые сообщения и новости на корпоративных порталах, которые касаются его компании. Так же тратя все свое свободное время и все усилия на достижение определенного уровня профессиональных способностей и знаний, продвижения по карьерной лестнице, в создании благоприятных взаимоотношений с коллективом по работе, работнику приходится сложнее потерять их и поменять место работы на другое. Чем дольше сотрудник работает в одной организации, тем более значимы для него потери — все то, что они вложили за долгое время в компанию — они могут унести с собой. Значительная доля людей не меняют место работы и компанию только лишь потому, что они не желают потерять все, что имеют [6].

В тот же момент Д. Шульц и С. Шульц данный вид преданности определяют более ограниченно. Они считают то, что для поведенческой приверженности характерна связь между сотрудником и компанией в которой он работает, определяя факторы наподобие планов на карьерный рост и стаж. Если работник примет решение сменить компанию, все запланированное

прервется нужно будет начинать добиваться всего что он достиг в этой организации вновь [32].

По статистике, последнее время продолжительная лояльность у персонала начала резко снижаться. Это следствие того, что многие организации не стремятся удержать своих сотрудников на длительное время в своих организациях и не дают им никакой мотивации оставаться на длительное время в одной организации, считая, что незаменимых работников не существует. Хотя такой тип сотрудников, с высоким уровнем длительной лояльности может не только развивать себя лично, но и организацию в которой он работает, так как он считает цели компании своими личными. Компании Америки часто лишаются большинства своих сотрудников. Персонал старается найти более высокооплачиваемое место работы тем самым принося вред приверженности предприятию. 49% работников промышленных направлений выявили, что они выбрали бы другое место работы и другую организацию с большей заработной платой нежели остаться на прежнем месте работы. Исследования говорят о том, что похожие явления есть и в России [7].

В заключении можно определить то, что, если менеджеры и высшее руководство организации будут уделять особое внимание мероприятиям, направленным на увеличение лояльности персонала и проводить периодическую оценку текущего уровня, для выявления проблем. Что в свою очередь приведет к формированию у сотрудников поведенческой лояльности.

Аффективная лояльность. Сотрудники, которые хотят находиться в одной организации, на одном рабочем месте, продолжительное время, желают добиться не только своего личностного роста, но и роста организации, достигнуть целей поставленных перед ними руководством, облают аффективной лояльностью. Хотя аффективная лояльность напрямую связана с производительностью труда, однако это то не всегда выявляется в случае поведенческой преданности [21].

Исследователи отмечают то, что в процессе изменения климата в организации необходимо сохранить или повысить уровень аффективной лояльности

сотрудников и всех претерпевших изменений в организации. Д. Шульц и С. Шульц пришли к заключению, что работники с бурно проявленной эмоциональной лояльностью наделены огромными управленческими способностями, чего же никак не скажешь о работниках с длительной лояльностью.

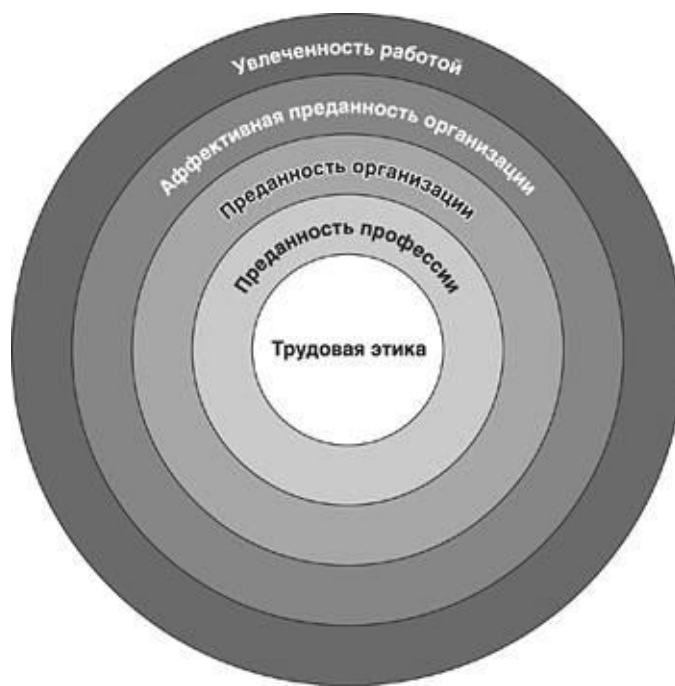
Для развития подобной лояльности колоссальную роль отражает благоприятная общепсихологическая атмосфера в организации и правильная управленческая политика менеджеров. Специалисты отмечают, что асоциальная лояльность тесно связана с пониманием и поддержкой организации к своему сотруднику, именно поэтому, если организация будет заботиться о своих сотрудниках, у них в свою очередь будет развиваться данный тип лояльности [21]. Нормативная лояльность. Нормативная преданность, согласно суждениям научных работников, связана с ощущением обязанности оставаться в организации из-за оказываемого на работника давления извне. Социум, имеющий большую долю нормативной лояльности, придает громадную роль тому, что заявят прочие люди о их работе, о вероятном переходе в иную фирму. Они совсем никак не обладают желанием огорчить собственного руководителя и думают над тем, что коллеги сформируют о них отрицательное мнение, если они покинут компанию. Нормативная лояльность проявляется лишь в этих вариантах, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю все что было затрачено, на его обучение или тренингом.

Описывая нормативный тип преданности, приверженности, специалисты совсем никак не дают практической важности о том, в какой степени результативны работники, владеющие данной лояльностью. Остается также открытым вопрос о том, имеется ли особая необходимость формировать данный вид лояльности у работников и какими методами возможно это делать [21].

Рассматривая высококачественные характерные черты лояльности работников, нужно сказать о суждении известного П. Морроу, его отношении к лояльности рассматривает в своей книге американский теоретик Пол Мучински. Его написанное вызывает особый интерес тем, что дает возможность распознать

разновидности лояльности согласно аспекту нацеленности на конкретный объект. Сотрудник в разной степени может быть предан и лоялен к той организации, должности в которой он работает и работе в общем. Профессиональная преданность определяется тем, что сотрудник удовлетворен своей занимаемой должностью и той работой которой он занимается. Организационная лояльность отображает отношение к конкретному работодателю. Подобным образом, как пишет П. Мучински, абсолютно возможно, что сотрудник предан своей профессии, но при этом является не лояльным в отношении организации. В этом случае, скорее всего, у сотрудника возникнет желание к смене работодателей в рамках одной и той же профессии. Или же возможно человек может быть лоялен по отношению к фирме, но не увлечен той работой, которой он занимается что повышает вероятность и возможность смены одной должности на другую внутри организации [21].

П. Морроу разработал модель, которая в наибольшей степени отражает взаимосвязь всевозможных типов лояльности (рисунок 1.3). Она включает в себя ряд концентрических окружностей. По центру модели находится вид лояльности, которой он дал название трудовая этика. Один человек считает, что работа – вынужденная мера для продолжения своего существования и социального статуса в обществе, другой же считает работу своим призванием. Последующая от начала окружность олицетворяет преданность профессии. Две последующие области круга отображают лояльность в отношении организации. Причем предпоследняя окружность соотносится с компонентом стабильности организационной преданности, а последняя — эмоциональному компоненту преданности. Эти два типа лояльности в большей степени совпадают с анализируемыми ранее поведенческой и соответственно



последняя — компоненту преданности. Эти лояльности в совпадают с ранее поведенческой и

эмоциональной лояльностями. Наружная окружность символизирует увлеченность работой. Чем ближе к центру располагается окружность, тем больше соответствующий вид лояльности связан с личностными особенностями работника. Типы лояльности, отмеченные на внешних окружностях, в большей степени определяются ситуационными факторами.

Рисунок 1.3 – Модель П. Морроу

Мучински останавливает свое внимание на особенности того, что концепция Морроу в большинстве исследований не имеет четкого подтверждения, другие же исследования подтверждают ее высокую значимость. Вероятно, это связано с не четкой формулировкой большинства понятий, используемых автором. Но это не уменьшает ее практической значимости, ведь все это обогащает понимание такого сложного психологического феномена, как лояльность персонала [14].

С нелояльными сотрудниками необходимо работать. Ведь лояльные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны компании.

Выводы по параграфу 1

В мире существует огромное множество определений лояльности персонала, но не существует единого определения, поэтому руководство каждой организации понимает по-разному сущность лояльности персонала и необходимость ее развития, что достаточно часто приводит к неверным решениям. Чтобы

исключить возможные последствия, такие как: потеря прибыли, увеличение текучести кадров, снижение конкурентоспособности компании и качества обслуживания клиентов, необходимо своевременно исследовать лояльность сотрудников. С нелояльными сотрудниками необходимо работать. Ведь лояльные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для снижения издержек и увеличения прибыли.

1.2 Формирование лояльности персонала

Вопросы, связанные с всевозможными аспектами формирования лояльности персонала, рассматриваются в работах некоторых учёных, таких, как Агатова Л., Вершило Ю., Доминьяк В и многие другие. Однако, несмотря на значительное количество мнений, складывающихся методах и инструментах управления лояльностью персонала, все ещё не сформирована единая система по анализу и повышению уровни лояльности персонала.

Управление лояльностью персонала —система дает шанс компании усовершенствовать существующий человеческий ресурс, улучшить его эффективность работы фирмы за счет повышения качества возможных работ и сопричастности персонала в процедуре работы предприятия, в том случае формируется высокой уровень лояльности персонала [6].

Анализируя процесс по управлению лояльностью кадров, как шанс компанииполучать определенные результаты стоит выделить несколько основных этапов управления: внешнее управление, внутреннее управление и конечный результат.

Процесс управления лояльностью рассмотрим далее (рисунок 1.4), он включает в себя профессиональные цели предприятия по критериям управления, принятие сотрудникам своих профессиональных задач, формирование удовлетворенности работой, приобретение определенных результатов на основе погружения в работу и достижение поставленных целей и задач [14].



Рисунок 1.4– Управление лояльностью персонала

Такая очередность владеет близкой взаимосвязью с системой управления персоналом компании таким образом ровно как все другие функционирующие направления, такие как обучение персонала, мотивация и вознаграждение персонала, развитие и оценка результатов деятельности должны обеспечить сотрудникам повышение удовлетворенности трудом, тем самым подкрепляя уровень компетенции сотрудника [23].

Организовывая и реализуя высокоэффективные мероприятия по увеличению лояльности у персонала, компания напрямую воздействует на динамику развития эффективности этого персонала. Что в последующем влияет на рост экономических показателей этой организации (рисунок 1.5).

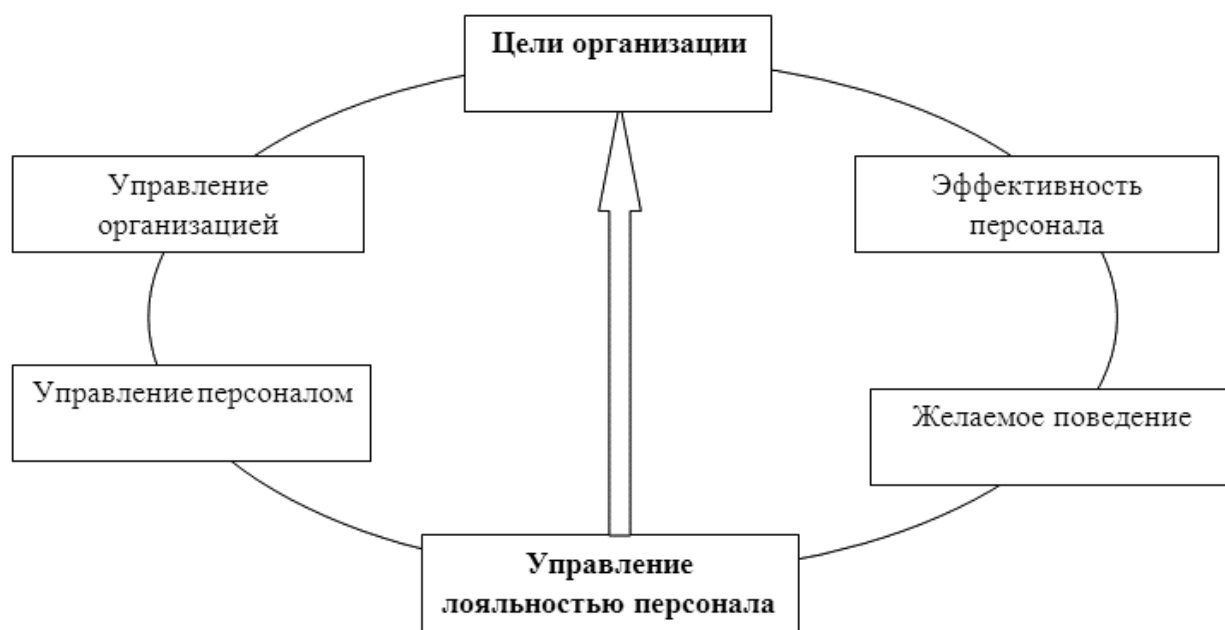


Рисунок 1.5– Интегрированная модель лояльности персонала

Если компания хочет добиться поставленных целей и определённого успеха, она должна иметь правильную систему управления лояльностью персонала. Так как лояльность персонала один из важнейших факторов влияющих на эффективность сотрудников, что способствует скорейшему достижению установленных целей.

Формирование и поддержание лояльности персонала – одна из самых важных и значимых задач сотрудников управления персоналом и руководства компании.

На этапе подбора персонала уже можно снизить риск проявления негативных последствий низкой лояльности персонала. Для этого необходимо, при приёме на работу, учитывать не только профессиональные качества, но и его способность проявлять лояльность по отношению к организации. Сохранение лояльности сотрудников решается с помощью стимулирования эффективной работы [23].

Создание эффективной системы управления лояльностью персонала – это долгий процесс, с помощью которого сотрудник осознает справедливость принципов

вознаграждения, включает следующие этапы:

1 Определение актуальных показателей лояльности персонала. Для этих целей следует использовать анонимные опросы, анкетирование, аттестации, интервью, наблюдение, психологическую диагностику, экспертные оценки, а также определение по «косвенным признакам», такими как «степень или частота несогласия» с решениями руководства и «текучесть кадров». При высокой степени лояльности «текучесть» кадров в организации уменьшается и, следовательно, наоборот, при низкой степени лояльности персонала она будет увеличиваться. На данном этапе важно выявить отношение сотрудника к руководству и к внутренней структуре организации.

2 Определение ключевых способов повышения лояльности. В рамках этого этапа, стоит определить какой вид стимулирования: материальный (справедливые премии, повышение оплаты труда) или нематериальный (ощущение компетентности, престижность работы, страхование, социальные пакеты) подходит к той или иной группе персонала или сотруднику, в частности.

3 Оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности. На данном этапе следует учитывать личные потребности работников, особенности условий труда и трудовых отношений, систему оплаты труда и стимулирование сотрудников [26].

4 Формирование воздействия трудовой мотивации на разнообразные показатели трудовой деятельности и повышение лояльности. В рамках этого этапа следует выявить закономерность между трудовой мотивацией и такими показателями в организации как: качество труда, «текучесть» кадров, трудовая дисциплина, квалификация, инициативность и заболеваемость сотрудников.

5 Разработать и внедрить системы мероприятий (организационных, социально-психологических, кадровых), которые способствуют повышению лояльности сотрудников.

6 Контроль и оценка. Главная сущность данного этапа – выявление соответствия или не соответствия запланированных направлений управления

состоянию внутренней и внешней среды, формирование направления изменений [26].

Рассматривая опыт успешных кадровых стратегий на предприятиях — лидерах рынка, исследователи традиционно выделяют несколько основных факторов формирования лояльности (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Факторы формирования лояльности

№ п/п	Фактор
1	Материальное стимулирование (сотрудники отслеживают, как именно их личный вклад в работу организации в целом влияет на величину полученной премии);
2	Сущность взаимосвязи, в момент, когда работники разного уровня получают шанс взаимодействия с руководством, может сказать свои мысли об эффективности менеджмента и общей политике организации, а также поделиться собственными предложениями по улучшению настоящей и данной момент в компании ситуации;
3	Нематериальное вознаграждение, в совокупности которого формируются социальные пакеты, проводятся различные тренинги, обучающие программы, организуются корпоративные праздники, не остаются без внимания личные заслуги сотрудников, а при вознаграждении учитываются их личные потребности. Безусловно создаёт у работника ощущение личной необходимости для компании, способствует не только благоприятному отношению к ней, но и желанию оправдать её доверие.

Таким образом аспектом успеха при формировании лояльности является благополучный комплекс методик материального и нематериального стимулирования с одновременным развитием обратной связи. При равных заработных платах и материальной достаточности у персонала, организация стремится заинтересовать сотрудника не материальной мотивацией. В первую

очередь социальной защищенностью, участием сотрудников в значимых процессах своей организации [26].

Вывод по параграфу 1.2

Формирование и поддержание лояльности персонала – одна из важных и значимых задач сотрудников управления персоналом и руководства компании. На этапе подбора персонала уже можно снизить риск проявления негативных последствий низкой лояльности персонала. Но для высокого уровня лояльности персонала этого недостаточно, необходимо разрабатывать методики по ее повышению и ориентироваться на изменения и тенденции. Четко сформированный и организованный процесс управления лояльностью персонала, способствует достижению поставленных целей и увеличению прибыли организации, а также за счет высокого уровня лояльности персонала, улучшается качество обслуживания клиентов, что в свою очередь приводит к увеличению количества обслуживаемых клиентов.

1.3 Управление лояльностью персонала в зарубежных странах

В зарубежных странах проблема лояльности сотрудников в организации рассматривается гораздо шире и точнее, нежели в России. В западных странах принято считать, что забота о клиентах напрямую отражается в заботе организации о своих сотрудниках. В отечественных же организациях от сотрудника ожидают безответной выкладки в работе.

Зарубежные исследователи изучают тему лояльности персонала в организации уже более двадцати лет и напрямую связывают лояльность сотрудников с успехами и достижениями фирмы в которой они работают. В России же от работника просто ожидают безответной преданности, исключая тот факт, что сотрудник может повлиять на успех и развитие организации.

Если более подробно рассматривать тему развития лояльности персонала, то можно выделить тот факт, что лояльность напрямую зависит от того насколько

замотивирован сотрудник. В Российских же организациях принято считать, что для сотрудника главным в его работе является зарплата, действительно заработная плата является одним из самых важнейших факторов мотивации в современном мире, но зарубежные практики считают, что заработная плата не является единственным важным фактором повышения и поддержания уровня лояльности персонала.

В настоящее время существует несколько теории о том какие меры мотивации сотрудника могут повлиять на увеличение его лояльности. Данные теории, выдвинутые зарубежными учеными, имеют свои нюансы в применении на западе и в России. Как говорилось ранее, нюансы заключаются в том, что понимание лояльности и в России понимается по-разному. Таким образом в России главным фактором повышения лояльности является материальное стимулирование, но на западе считают, что этого недостаточно. Для формирования и поддержания высокого уровня лояльности сотрудников необходимо разрабатывать комплекс мероприятий направленных и на нематериальное стимулирование.

Зарубежные менеджеры считают, что сотрудник является основой в развитии организации, так, как только от их трудоспособности зависит насколько быстро будет развиваться организация.

Для того, чтобы сотрудник остался и развивался в данной компании зарубежные менеджеры разрабатывают комплексы мер по повышению уровня лояльности, например такие, как: все различные социальные пакеты, медицинское страхование, тренинги личностного роста и повышения квалификации, корпоративные мероприятия для сотрудников и их семей, а так же дают возможность работы по гибкому графику, оказывают помощь при определении ребенка в детский сад и организуют детские праздники.

Для того, чтобы более детально рассмотреть зарубежный опыт управления лояльностью, проведем сравнительный анализ Японии и США (таблица 1.3).

Таблица 1.3– Сравнительный анализ управления лояльностью

США	Япония
В США процветает тейлоризм, названный так по имени Ф.У. Тейлора, автора книги «Принципы научного управления». Суть данной концепции заключается в том, что сотрудник	В Японии устоялась концепция использования личного потенциала, образующая единое целое по словам В. Оучи. Данная концепция основана на коллективистских

Окончание таблицы 1.3

США	Япония
превращается в рабочий механизм. Сотрудник не имеет желания развиваться, совершенствоваться и продвигаться по карьерной лестнице. Сотруднику предстоит выполнять монотонную и однообразную работу, без какого-либо интереса и творчества.	единое целое по словам В. Оучи. Данная концепция основана на коллективистских принципах японцев, которые давали возможность раскрыться каждому отдельному работнику.
Практикуется краткосрочный прием на работу.	Пожизненный прием на работу.
Американские менеджеры принимают деловые решения на свой страх и риск.	Японские менеджеры принимают деловые решения на основе всеобщего консенсуса.
Американец при удаче быстро продвинется по службе.	Японец будет продвигаться по службе медленно, постепенно, но наверняка.
В Штатах к работнику подходят жестко, с системой фиксированных санкций.	В Японии работника периодические поучают старшие коллеги, подсказывают правильные решения, наставляют на истинный путь.
Американец повышает квалификацию на курсах, тренингах, вечернем колледже.	Японцы чаще учатся на работе, молодежь перенимает опыт пожилых работников.
Руководитель в Америке больше интересуется работой сотрудника, чем самим человеком, его проблемами, личной жизнью, интересами. В Штатах менеджер – настоящая Рабочая юля, не имеющая права на ошибку.	В Японии, напротив, руководитель знает про подчиненного все – кто его родители, чем он увлекается в свободное время, какие у него отношения с женой, и почему он опять допустил оплошность.
Если менеджер совершил проступок, то его строго накажут, не выясняя никаких мотивов.	Если провинился японец, то начальник сначала попытается его понять, даст указания старшим коллегам помочь человеку. Накажут

	виновного лишь в том случае, если он снова совершит, то же самое, но даже тогда будут учтены его психологические особенности.
--	---

Из таблицы мы видим, что в разных странах имеются разные подходы формирования и управления лояльностью персонала. Понятно, что в деле формирования и поддержания лояльности наиболее успешной является японская модель с ее «человеческим» лицом. Отношение японцев к труду рассматривается как моральная миссия или долг, что представляет собой черту национальной культуры. При этом, стоит отметить, что для успешного управления лояльностью необходимо учитывать особенности каждой страны и формировать лояльность персонала с учетом их особенностей.

Выводы по параграфу 1.3

России стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но не все методы стоит применять, ведь механический перенос зарубежного опыта в наши условия может не дать ожидаемого эффекта. Однако не стоит забывать о том, что нематериальные инструменты поощрений работников компании можно и нужно использовать только в том случае, когда удовлетворены финансовые потребности сотрудников.

Выводы по главе 1

В первой главе мы рассмотрели теоретические аспекты лояльности персонала, ее уровни и виды. Существует семь уровней лояльности: демонстративная, скрытая, нулевая лояльность, лояльность на уровне внешних атрибутов, на уровне поступков, на уровне убеждений и на уровне идентичности. Что касается видов лояльности, то их три: поведенческая, аффективная и нормативная.

Лояльность персонала – это уровень мотивации сотрудника, при котором он проявляет преданность компании, заинтересованность в ее успехе и готовность качественно и эффективно выполнять свои должностные обязанности.

Четко сформированный и организованный процесс управления лояльностью персонала, способствует достижению поставленных целей и увеличению прибыли

организации, а также за счет высокого уровня лояльности персонала, улучшается качество обслуживания клиентов, что в свою очередь приводит к увеличению количества обслуживаемых клиентов. Мы рассмотрели зарубежный опыт и провели сравнительный анализ формирования лояльности персонала, методы формирования лояльности, применяемые в рассмотренных странах, можно будет использовать для разработки проекта.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ХКФ БАНК»

2.1 Общая характеристика и анализ технико-экономических показателей ООО «ХКФ Банк»

ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», одним из лидеров в банковской сфере на рынке России. Свое функционирование банк начал в 2002 году. В этот же год произошло слияние банка с корпорацией «Инновационного Банка Технополис». Банк входит в холдинг HomeCreditGroup, которая существует на рынке с 1997 года, и занимается потребительским кредитованием и являясь лидером в Центральной и Восточной Европе.

В июле 2002 года была проведена первая банковская операция HomeCredit Банка в России с несколькими представительствами [20].

В 2003 году банк заключил первое крупнейшее соглашение с торговочно-розничной сетью Эльдорадо, позволяя выдавать кредиты в более чем 3000 торговых точек в данной розничной сети и почти во всех субъектах Российской Федерации, кроме Дальнего Востока. С этого момента банк начал экспансию на рынке России, что в итоге привело к тому, что банк имел уже более 9000 точек продаж по всей стране. На конец 2006 года кредитные продукты HomeCredit стали доступными более чем в 22500 магазинах в 1 100 городах по всей России.

Через два года после открытия первых офисов в стране банк выдал первую кредитную карту и свою первую прибыль по итогам года. В следующем году банк открыл первый кредитно-кассовый офис и выдал первый кредит наличными [20].

В 2006 году банк провел работу в сфере безопасности против всевозможных махинаций в банковской сфере под названием совершенствование системы андеррайтинга. Так же банк реализовал себя впервые на рынке ипотечного кредитования. В следующем году банк стал лидером в России по выдаче кредитных карт и первым провел акцию рассрочки на два года без переплаты. Хоум Кредит начал плавный переход от модели банка-монолайнера к универсальному розничному банку. Запустили программу автокредитования, началось привлечение вкладов физических лиц и выпуск дебетовых карт.

В 2008 году банк в связи с кризисом банку пришлось оптимизировать свои услуги предоставляемые населению и исключить из них ипотечное и автомобильное кредитование. В 2009 году банк запускает зарплатные проекты и заключает договора с организациями на выдачу заработной платы сотрудникам через свой банк. И для этого развивает сеть банкоматов, предлагает клиентам услуги SMS-информирования и Интернет-банкинг. Банк занимает первую строчку рейтинга среди банков, занимающихся кредитованием в точках продаж.

В 2010 году банк получает рекордную прибыль за 8 лет существования на рынке и вводит обратно автокредитование. В следующем же году банк для большего охвата торговых точек вводит в них брокерскую систему работников своего банка. В результате, по итогам года объёмы выдаваемых кредитов наличными превысили объёмы POS-кредитов [20].

В ходе динамичного развития в 2011 году банк обслуживал все субъекты Российской Федерации и имел на ее территории 1275 офиса, свыше 56 000 продаж и 632 банкомата. Банк занял четвертую позицию среди наиболее развитых филиальных банков России. Банк продолжает удерживать лидерство на рынке POS-кредитования и занял седьмое место на рынке кредитов наличными по

итогах года. В ходе введения зарплатного проекта и привлечения большого количества новых клиентов банк сильно увеличил депозитную базу.

В 2012 году банк для упрощения выдачи кредитов и сокращения времени, банк произвел изменение кредитного договора, все условия которого помещались на одном листе и были понятны любому клиенту. Банк занял третье место в рейтинге, составленном по итогам исследования «Индекс впечатления клиента» компании.

В 2013 году Банк Хоум Кредит вошел в десятку крупнейших банков России по объему депозитов физических лиц. В январе была завершена сделка по приобретению 100% акций казахстанского Банка Хоум Кредит.

Хоум Кредит вошел в пятерку лидеров среди банков работодателей. Банк предоставил возможность оформить кредит, не выходя из дома через интернет. Банк приступил к совершенствованию своей бизнес-модели и сконцентрировался на повышении качества своего бизнеса.

В 2014 году банк гибко отреагировал на изменение рыночной ситуации и ослабление экономики. Приступили к активному совершенствованию риск-менеджмента, бизнес-процессов и клиентского сервиса, а также развитию транзакционного бизнеса. Появилось инновационное приложение мобильный банк «Хоум Кредит». Оно воплотило в себе последние инновации в области мобильного банкинга: авторизацию по отпечатку пальца, понятную историю операций, чат с банком [20]. Ассоциация Российских Банков наградила Банк премией «За внедрение современных банковских технологий».

В 2015 году банк увеличивает свою долю в объемах выдаваемых кредитов на Рынке POS: на протяжении всего первого квартала она превышала 40%, а в марте составила 43,5%. Банк принял участие во «Всероссийской неделе финансовой грамотности для детей и молодежи».

В 2016 году банк зафиксировал чистую прибыль в размере 7,7 млрд рублей. Доля NPL сократилась до 6%, что ниже докризисного уровня. Банк был

награжден премией «Лучший интернет-банк» в рамках Национальной банковской премии.

2017 году банк провел ребрендинг обновив свой логотип и фирменный стиль. Банк стал ориентироваться на более молодую аудиторию, которая предпочитает онлайн, рассрочки и «умный шоппинг». Уже 1,5 млн клиентов регулярно пользуются онлайн-сервисами и мобильными приложениями банка. А доля беспроцентных рассрочек составила около 85% нашего POS-портфеля.

В 2017 году банк получил множествонаград, основными из которых являются: Дипломы «За высокое качество обслуживания клиентов» (народное голосование) и «За активную работу по повышению финансовой грамотности» в рамках банковской премии – 2017, организованной Ассоциацией Российских банков (АРБ).

Банк наградили специальным призом Eventiada IPRA GWA Awards 2017 за «Лучшую креативную стратегию». [20].

На сегодняшний день банк продолжает активно развиваться, вводить инновации и добавиться поставленных целей.

Далее рассмотрим общую организационную структуру ООО «ХКФ Банк», представленную на рисунке 2.1.

Во главе общей организационной структуры находится совет директоров банка, сама же организационная структура разбита на блоки, каждый из блоков направлен на развитие той или иной сферы[20].

Далее рассмотрим подробнее блок региональной банковской сети, представленный на рисунке 2.2.

В данный блок входит дирекция «север», дирекция Челябинского филиала. Дальнейший анализ, выявление проблем в области управления персоналом и предложения по их устранению будут непосредственно произведены по отношению к дирекции «север».

Тип организационной структуры дивизиональная региональная. В основе дивизиональной структуры находится правило выделения производственных

отделений организации (дочерних предприятий и филиалов), как самостоятельных объектов управления. В соответствии с этим, ключевыми фигурами организации становятся не руководители функциональных направлений, а менеджеры производственных отделений. Такие подразделения становятся не только центрами затрат, но и центрами прибыли, повышающими эффективность своей деятельности за счет самостоятельного принятия решений.

Структуризация способна реализоваться:

- согласно реализуемой продукции или услугам (продуктовая специализация);
- согласно ориентации на потребителя (потребительская специализация);
- согласно обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Использование дивизиональной структуры также возможно при интеграции организации с образованием холдинга, финансовой группы и т.д.



Рисунок 2.1 – Общая организационная структура



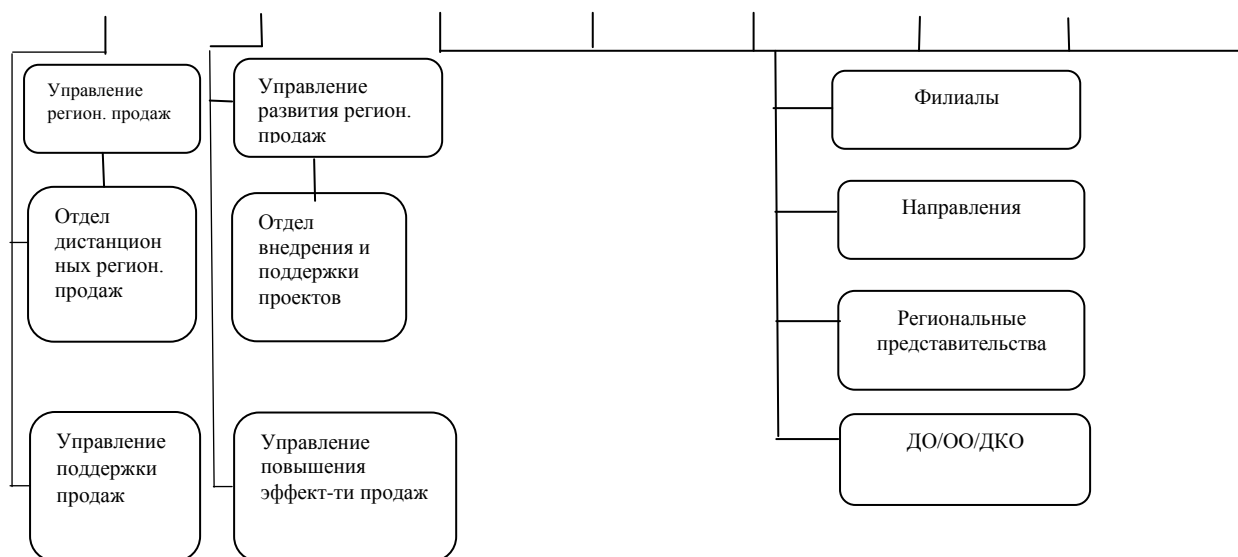


Рисунок 2.2 – Организационная структура Региональной банковской сети

В дивизиональной структуре оперативное управление децентрализовано. Высшее руководство занимается общим целеполаганием и выполняет функции:

- а) производственных связей (обмен продукцией или продуктами незавершенного производства внутри организации);
- б) управленческих связей (координация и контроль);
- в) экономических связей (контроль расходов и получения прибыли, либо контроль распределения денежных средств из централизованного фонда).

Достоинства дивизиональной структуры управления:

- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- четкое разграничение ответственности;
- высокая самостоятельность структурных единиц;
- простота коммуникационных сетей.

Недостатки дивизиональной структуры управления:

- высокая потребность в руководящих кадрах;
- сложная координация;
- повышенные затраты за счет дублирования функций;

– разобщенность персонала.

Миссия ООО «ХКФ Банк»: изменить правила шоппинга, чтобы люди не откладывали жизнь на завтра!

Ценности банка: открытость, ответственность, партнерство и энергия.

Главными целями ООО «ХКФ Банк» на ближайшее время являются: увеличение количества активных клиентов, повышение уровня удовлетворенности клиентов (НПС) до 50%, увеличение прибыли и 100% дистрибуция программы «ВсегдаДа».

В соответствии со стратегическими целями, следующими задачами банка являются:

- поддержка фирм-партнеров на рынке кредитования путем предоставления конкурентоспособных условий по кредитованию и привлечению депозитов;

- увеличение клиентской базы за счет предложения новых кредитных продуктов не только для существующих клиентов, но и клиентов "с улицы", для потенциального увеличения объемов перекрестных продаж дополнительных продуктов и услуг;

- осуществление прогноза и оценки рынка розничных банковских услуг с целью своевременного предложения банковских продуктов необходимых клиентам Банка, как существующим, так и новым для удовлетворения потребительского спроса и его стимуляции;

- повышение качества обслуживания клиентов, за счет совершенствования систем обучения персонала, активного использования новых технологий при взаимодействии с клиентами, получение обратной связи от клиентов;

- активное развитие зарплатных проектов за счет расширения списка корпоративных партнеров;

- улучшение системы управления рисками с целью минимизации рисков при андеррайтинге клиентов и борьбы с мошенничеством, и повышение эффективности взыскания просроченной задолженности;

- повышение качества предлагаемых сервисов для клиентов: интернет-банкинг, платежи, мобильный сервис;
- дальнейшее продвижение и повышение узнаваемости бренда HomeCredit за счет эффективных маркетинговых коммуникаций;
- углубление профессиональных навыков существующей команды Банка с помощью постоянного совершенствования системы обучения персонала;
- повышение социальной ответственности бизнеса через участие в социально-значимых проектах;
- повышение уровня лояльности персонала.

Охарактеризуем основные технико-экономические показатели (таблица 2.1).

По данным таблицы видно, что уставный капитал компании остается неизменным, собственные средства уменьшаются, при этом чистая прибыль растет. Рентабельность активов и собственных средств, так же, имеет тенденцию к росту.

Таблица 2.1– Техничко-экономические показатели ООО «ХКФ Банк»

Наименование	2015 год	2016 год	2017 год
Уставный капитал, тыс. руб	4173000	4173000	4173000
Собственные средства, тыс. руб	55525790.	53031388.	51248620
Чистая прибыль (непокрытый убыток), тыс. руб	10181000.	5737000	11757000
Рентабельность активов, %	5,09	3,2	5,5
Рентабельность собственных средств (капитала),%	11,9	19,1	29,6
Привлеченные средства (кредиты, депозиты и т.д.), тыс. руб	26031760	20636900	14406812
Численность персонала, чел	180	180	220
Количество активных клиентов банка, чел	2 000000	2500000	3000000
Количество удовлетворенных клиентов, %	18%	27%	40%

В целом за последние три года наблюдается положительная динамика по всем показателям финансовой деятельности банка. При этом банк не добился поставленных перед собой целей.

По данным таблицы видно, что производительность труда то понижается, то снова повышается, что говорит о её нестабильности. При этом численность персонала с каждым годом растёт. В целом, можно сказать, что значимых экономических проблем в организации на данный момент нет.

Количество персонала увеличивается к 2017 году, это обусловлено прежде всего открытием новых точек продаж. Так же, как и количество активных клиентов, при этом процент удовлетворенности клиентов тоже увеличивается, но все же не достигает желаемого уровня.

Не определив серьёзных экономических проблем, мы провели беседу с высшим руководством и выявили, что одной из главных целей предприятия на ближайшее время, является повышение уровня удовлетворенности клиентов. Вследствие этого, можно сделать вывод, что для достижения поставленной цели, необходимо повысить лояльность молодых специалистов, работающих в банке. Ведь лояльные сотрудники в наибольшей степени будут заинтересованы в развитии организации и будут полностью отдавать себя работе.

Чтобы определить текущий уровень лояльности молодых специалистов, и принять меры по ее повышению мы проведем анкетирование (Приложение А), результаты которого представим в параграфе 2.3.

Далее мы проведем анализ внешней и внутренней среды организации.

Анализ внешней среды - процедура, рассчитанная на контроль внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ей опасностей.

ООО «ХКФ Банк» как и любое предприятие имеет взаимодействие с внешней средой. В анализ внешней среды входит изучение микросреды предприятия (ближнее окружение предприятия) и его макросреды (факторы, находящиеся в поле возможного влияния на организацию). Общеизвестным

средством классификации макросреды предприятия является объединение этих факторов в так называемые факторы STEP – анализа:

- социальные (S);
- технологические (T);
- экономические (E);
- политико-правовые (P).

Рассмотрим каждый фактор подробнее.

S – группа социальных факторов:

- Низкая степень рождаемости – численность молодого населения негативно сказывается на приемлюдей в средние профессиональные и высшие учебные заведения.

- Сокращение количества эмигрантов – ведет к уменьшению рабочей силы из других стран. Рост требований потребителей к уровню предоставляемых услуг – каждый клиент, перед тем как получить желаемую продукцию узнает отзывы о предприятии. Получаемый товар или услуга должны соответствовать качеству.

- Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии – компания, имеющая хорошую репутацию, непосредственно наиболее привлекательна для клиентов.

T – группа технологических факторов:

- Развитие банковских технологий необходимо всегда идти в ногу со временем своевременно разрабатывать, внедрять новые и наиболее конкурентоспособные преимущества.

- Потребность на рынке банковских услуг – в настоящее время потребность в банковских услугах все больше возрастает, люди все чаще обращаются в банки для получения тех или иных услуг.

- Необходимость постоянно поддерживать высокий уровень защиты информации – чтобы информация, принадлежащая предприятию, не попала к конкурентам, и они не смогли ей воспользоваться, необходимо постоянно поддерживать уровень её защиты.

- Потенциал инноваций – возможность внедрения и использования инноваций имеет немаловажное значение для развития любой компании.

Е – группа экономических факторов:

- Уровень инфляции – оказывает значительное влияние на ставки вкладов, а также на тарифы банка по оказанию различных услуг.

- Структурные изменения в экономике страны – любые изменения в структуре экономики страны могут негативно сказаться на развитии банковского бизнеса.

- Платежеспособный спрос населения – увеличение спроса на предоставляемые услуги, освоение новых сегментов рынка.

- Р – группа политико-правовых факторов:

- Устойчивость существующего правительства □ изменения в правительстве, могут понести за собой существенные изменения в законодательстве.

- Контроль соблюдения законов – которые непосредственно позволяют организации правильно построить свою деятельность, изыскать пути повышения её эффективности в рамках существующего законодательства.

- Регулирование банковской деятельности – постоянное регулирование деятельности банков будет сказываться не только на напряжённости внутри компании, но и на ее развитии.

- Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов – чрезмерный контроль государства деятельности бизнеса, может негативно сказаться на развитии и возможностях бизнеса.

На основе STEP-анализа был построен профиль внешней среды компании ООО «ХКФ Банк» (таблица 2.2).

Таблица 2.2– STEP - анализ ООО «ХКФ Банк»

Факторы	Направленность	Сила влияния на организацию (по 10 бальной шкале)	Важность (весомость) фактора (Σвесов=1)	Важность
---------	----------------	---	---	----------

S - Социальные факторы				
1. Низкий уровень рождаемости	-	3	0,09	-0,73
2. Сокращение числа эмигрантов	-	4	0,10	-0,6
3. Рост требований потребителей к уровню предоставляемых услуг	-	6	0,07	-0,58
4. Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии	+	8	0,11	+0,88
T – Технологические факторы				
6. Потребность на рынке банковских услуг	+	6	0,11	+0,66
7. Необходимость постоянно поддерживать высокий уровень защиты информации	-	7	0,02	-0,86
8. Потенциал инноваций	+	6	0,05	+0,3
E - Экономические				
9. Уровень инфляции	-	5	0,02	-0,9
10. Структурные изменения в экономике страны	-	5	0,03	-0,85
11. Платежеспособный спрос населения	+	7	0,10	+0,7

Окончание таблицы 2.2

Факторы	Направленность	Сила влияния на организацию (по 10 бальной шкале)	Важность (весомость) фактора (Σ весов=1)	Важность
P - политические				
12. Контроль соблюдения законов	-	5	0,06	-0,7
13. Устойчивость существующего правительства	+	4	0,03	+0,12
14. Регулирование банковской деятельности	-	5	0,07	-0,65
15. Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов	-	8	0,06	-0,52

Представим результаты STEP анализа графически (рисунок 2.3).

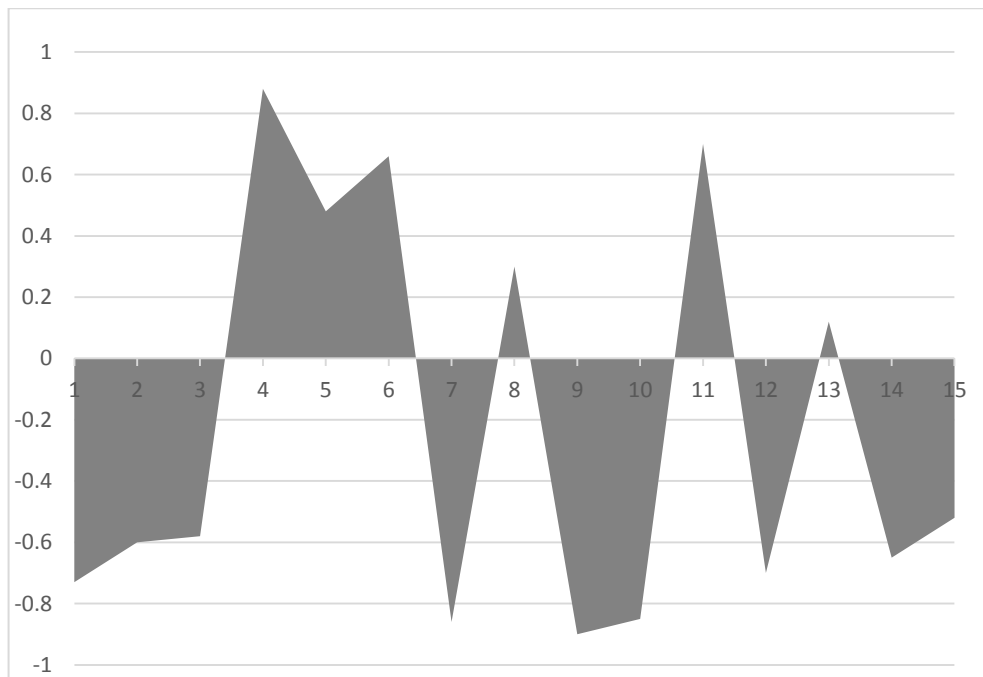


Рисунок 2.3 – Результаты STEEP анализа

1- Низкий уровень рождаемости, 2- Сокращение числа эмигрантов, 3- Рост требований потребителей к уровню предоставляемых услуг, 4-. Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии, 5- Развитие банковских технологий, 6- Потребность на рынке банковских услуг, 7- Необходимость постоянно поддерживать высокий уровень защиты информации, 8- Потенциал инноваций, 9- Уровень инфляции, 10- Структурные изменения в экономике страны, 11- Платежеспособный спрос населения, 12- Контроль соблюдения законов, 13- Устойчивость существующего правительства, 14- Регулирование банковской деятельности, 15- Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов.

Таким образом, можно заметить, что площадь графика над осью, меньше, чем площадь графика под осью, а значит, что для предприятия в целом складывается неблагоприятная ситуация. Самыми опасными для организации факторам являются необходимость постоянно поддерживать высокий уровень защиты информации, а также уровень инфляции. Все это безусловно сказывается на работе банка.

Учитывая значимость факторов, можно сказать о том, что в целом внешняя среда банка, является не очень благоприятной.

Следующим этапом в анализе внешнего окружения ООО «ХКФ Банк» является построение пятифакторной модели Майкла Портера (рисунок 2.4).

Данная модель рассматривается для оценки конкурентоспособности компании и включает следующие факторы:

- конкуренция между участниками отрасли;
- угроза со стороны новых конкурентов;
- конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей;
- конкурентное давление поставщиков;
- конкурентное давление потребителей.

На территории РФ на сегодняшний день, действует огромное количество банков, работающих в системе розничного кредитования. Самыми весомыми конкурентами ООО «ХКФ Банк», являются Сбербанк, Альфа-Банк и Русфинанс Банк.

Далее наиболее подробно рассмотрим и опишем каждый из факторов:

1 Степень внутриотраслевой конкуренции.

ООО «ХКФ Банк» имеет достаточно большое количество конкурентов. Они специализируются на аналогичных услугах, имея ряд отличий и преимуществ.

Самые весомые конкуренты:

- Сбербанк;
- Альфа банк;
- Русфинанс банк.



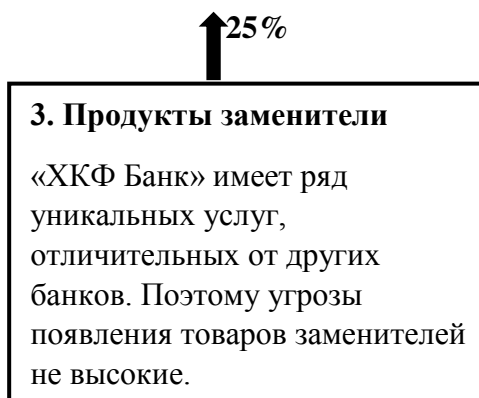


Рисунок 2.4– Модель «пяти сил» Майкла Портера для организации ООО «ХКФ Банк»

2 Риск входа потенциальных конкурентов. Из вышеперечисленного можно отметить, то, что риск входа новых конкурентов на рынок средний. Несмотря на то, это очень серьезная и сложная сфера деятельности, и просто в неё попасть не удастся. На рынке все же периодически появляются новые коммерческие банки, которые возможно могут стать конкурентами.

3 Угроза товаров-заменителей. Вероятность появления товаров заменителей, не высокая. Банк имеет ряд уникальных услуг, отличающихся от конкурентов. Пока еще не существует таких услуг, которые могли бы полностью заменить предоставляемые услуги ООО «ХКФ Банк».

4 Экономические возможности поставщиков. Поставщики, несомненно, оказывают влияние на организацию несмотря на то, что банк имеет возможность выбора среди большого количества поставщиков оборудования, по наиболее приемлемой цене и высокому качеству, влияние поставщиков хоть и минимальное, но все же имеется.

5 Экономические возможности потребителей. Рынок банковских услуг имеет широкий выбор, у потребителей есть возможность выбирать наиболее подходящие услуги не только в ООО «ХКФ Банк», но и среди конкурентов. Что говорит о достаточно весомом влиянии возможностей потребителей на компанию.

Высокие условия к качеству. Любой потребитель, приобретая какой бы то ни был товар или услугу, хочет в итоге получить оптимальное качество.

Таким способом, исходя из информации, касающихся 5 сил Портера, явно видно, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают экономические возможности потребителей (50% влияния), и именно от них зависит функционирование компании.

Для рассмотрения продуктов компании, исходя из их положения на рынке, проведем анализ с помощью инструмента стратегического анализа – Матрица БКГ.

Проанализируем ассортиментный портфель ООО «ХКФ Банк». Для этого воспользуемся матрицей Бостонской консалтинговой группы. Рассмотрим необходимые данные для построения диаграммы в таблице (таблица 2.3).

Укажем относительную долю рынка (по отношению к ведущему конкуренту), темп роста рынка и объем продаж для каждого вида продукции.

Таблица 2.3– Характеристики продуктов ООО «ХКФ Банк»

Продукт	Относительная доля рынка, %	Темп роста рынка, %	Объем продаж, тыс. руб.
Кредиты физ. лицам	18	19	189341070
Кредиты юр. лицам	12	22	10443087
Вклады физ. лиц	8	21,9	186481162
Вклады юр. лиц	4	23	15537538
POS кредитование	25,8	27	75400000
Кредитные карты	8	12	156000000

На основании представленных данных построим матрицу БКГ (рисунок 2.5). На матрице наглядно видно, что наиболее перспективным для получения прибыли являются POS кредиты. В данное время основные инвестиции направлены именно на данную группу.

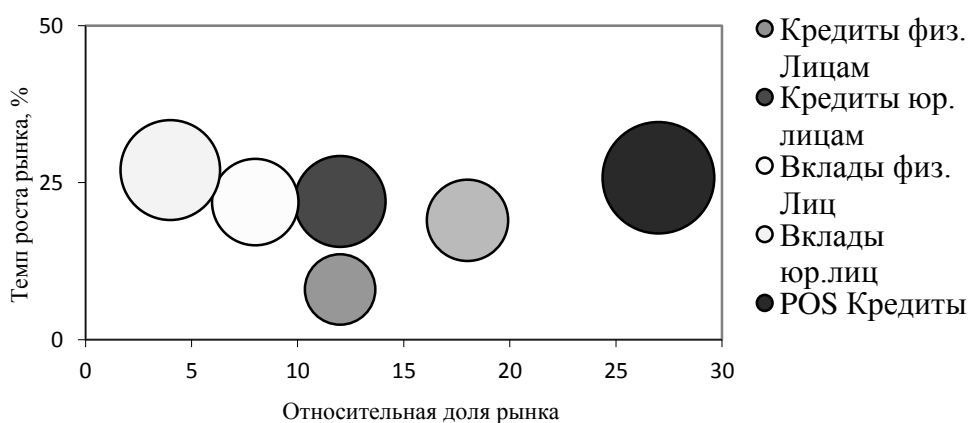
Следующие по приоритету прибыльности квадрат «Трудные дети», в данную категорию не попал ни один из продуктов банка.

В группу «Собаки» попало сразу несколько продуктов банка, таких, как: вклады физических и юридических лиц, кредитные карты, а также кредиты юридическим лицам. Это связано прежде всего с большой конкуренцией в данном сегменте. Для улучшения положения руководством компании принято решение об изменении условий получения данных продуктов для потребителей.

Вклады юридических лиц, попали в категорию «Дойные коровы», так как, обладают большой долей рынка, при достаточно медленном темпе роста. Продукты, находящиеся в данной категории способны принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста.

Проанализировав внешнюю среду ООО «ХКФ Банк», можно сделать вывод, что в целом внешняя среда является не особо благополучной. Банку необходимо постоянно поддерживать высокий уровень защиты информации, а также держать на контроле уровень инфляции, чтобы вовремя отреагировать на

Матрица БКГ для ООО "ХКФ Банк"



возможные трудности.

Рисунок 9 – Матрица БКГ для ООО «ХКФ Банк»

Так же стоит отметить, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают экономические возможности потребителей (50% влияния), а ведь именно от них зависит функционирование компании.

Наиболее перспективным для прибыли являются POS кредиты. На настоящее время основные инвестиции направлены именно на данную группу, с возможностью извлечь большую выгоду.

Далее проанализируем элементы микросреды предприятия (внутреннюю организационную структуру и принципы работы компании) при помощи модели 7SMcKinsey.

Модель 7С МакКинзи анализирует 7 ключевых элементов внутренней среды компании: стратегия, система, структура, система ценностей, сотрудники, способности организации (сумма навыков), стиль взаимоотношений. Все элементы взаимосвязаны между собой и изменение хотя бы одного из них потребует изменения остальных. Представим схематично модель 7С McKinsey (рисунок 2.6).

Все элементы разделены на 2 группы: жесткие и мягкие.

«Жесткие» элементы легче оценить, описать, а, следовательно, ими проще управлять. «Мягкие» элементы сложнее поддаются оценке и управлению, но зачастую выступают ключевыми факторами, создающими долгосрочное конкурентное преимущество.

К «жестким» элементам относятся стратегия, система и структура. К «мягким» - все остальные.

Система ценностей размещена внутри модели, так как является связующим элементом, оказывает влияние и зависит от всех остальных элементов.

Основная стратегия развития компании дальнейшее развитие банка в качестве универсальной кредитной организации, увеличение количества активных клиентов и повышение их удовлетворенности.

Стратегия развития предприятия отвечает основным вызовам и тенденциям внешнего окружения. Она учитывает динамику сегментов рынка, усиливающую конкуренцию, необходимость выхода на новые рынки.



2.6– Модель 7SMcKinsey

Таким образом, можно заключить, что стратегия развития компании соответствует условиям внешней среды, тенденциям рынка и развития экономической ситуации, а также жизненному циклу организации.

Для данного типа организаций дивизионная структура является наиболее предпочтительной, так как позволяет в достаточной мере распределить ответственность по функциям управления, а также осуществлять управление на нескольких уровнях, что крайне важно для эффективного управления крупной компанией.

Организационную структуру предприятий принято анализировать по семи параметрам:

- объем управления;
- иерархия: вертикальные и горизонтальные организации;
- централизация и децентрализация;
- специализация;
- регламентация;
- единоначалие и двойное подчинение;
- коммуникации.

Проанализируем организационную структуру ООО «ХКФ Банк» по данным параметрам.

Объем управления в различных дирекциях неодинаков. Это вызвано во многом необходимой численностью функциональных отделов и производственных подразделений. Вместе с этим, значения рекомендуемого объема управления на различных уровнях превышает крайне редко.

Иерархия – это совокупность уровней управления. В ООО «ХКФ Банк» количество уровней управления доходит до 4. Организация является вертикальной.

Структура ООО «ХКФ Банк» является централизованной. Связи в структуре распределены достаточно равномерно. Координация функционирования компании осуществляется высшим руководством и советом директоров. Стоит отметить, что делегирование функций и ответственности находится на достаточном уровне для эффективной организации деятельности персонала. Поэтому принцип сочетания централизации и децентрализации соблюден.

Специализация – одна из особенностей дивизиональной структуры. В связи с большими масштабами фирмы и широким перечнем функций в довольно большом объеме специализация является необходимым элементом организации труда в данных условиях.

Регламентация работ присутствует, но зачастую находится на недостаточном уровне. Связано это, главным образом, со структурными преобразованиями и изменениями функциональных обязанностей работников. Нередка ситуация, когда должностные, рабочие инструкции, положение об отделе и прочие регламентирующие документы не создаются или корректируются в срок, что приводит к неопределенности в работе и невозможности четкого контроля.

Коммуникации на предприятии довольно открыты, но носят в большей степени формальный характер. Присутствуют все три вида коммуникаций: восходящие, нисходящие и горизонтальные. Как правило, перекрестных коммуникаций нет. Горизонтальные коммуникации производятся на одном уровне управления.

Для обеспечения обмена информацией в компании функционируют внутренняя телефонная сеть, рабочая почта для каждого сотрудника.

Следует отметить, что в целом структура предприятия не противоречит стратегии.

Третий «жесткий» элемент модели 7С – система.

В системе управления нет противоречий со стратегией и структурой за исключением отсутствия в показателях эффективности стимулирующей составляющей.

Далее рассмотрим «мягкие» элементы модели 7С.

Система ценностей – центральный элемент модели, который должен связывать все остальные составляющие. Перечень ценностей представлен в начале данного параграфа. Нетрудно заметить, что провозглашаемые ценности не способствуют достижению поставленных целей, реализации стратегии. Они больше направлены на формирование привлекательного имиджа работодателя.

Сотрудники.

Уровень компетенции сотрудников до настоящего времени не оценивался. Проводились ежегодные аттестации, но суммарный необходимый уровень компетенции и процент соответствия ему работников не анализировался.

В целом, предприятие укомплектовано высококвалифицированными кадрами. Вакантные места по ключевым сотрудникам отсутствуют. Таким образом, оценить качественный состав персонала в совокупности сложно, поэтому невозможно сделать выводы о достаточности или избыточности квалифицированного персонала.

Способности.

Основными способностями, способствующими достижению стратегических целей, являются:

1 Репутация. ООО «ХКФ Банк» зарекомендовало себя как надежного партнера.

2 Маркетинг. Обеспечивает продвижение продукции на основных рынках.

3 Гибкий подход к клиентам. Индивидуальные условия по продуктам.

Стиль взаимоотношений.

Административный стиль руководства является преобладающим стилем. Руководители организации не проявляют абсолютно никакой инновационной активности, информационной открытости.

Одной из сильных сторон управления предприятием является ориентация на результат, на развитие продукта.

Вместе с этим, внимание и забота о своем персонале находится на среднем уровне. Уровень лояльности у персонала в организации в 2016 году составил -10. Это говорит нам о том, что у этого персонала лояльность находится на достаточно низком уровне. Наряду с этим, фактор оценки результатов труда персонала остается на очень низком уровне по результатам опроса, который был проведен в этой организации. Таким образом, стилем управления в данной организации будет являться – задача.

Следующим этапом для изучения внутренних факторов, которые влияют на развитие компании, мы будем использовать метод SNW-анализа, который позволит нам выявить не только сильные и слабые стороны исследуемой

организации, но также увидеть направления по которым организации следует совершенствоваться (таблица 2.4).

Сравнение будет происходить с одним из самых знаменитых и крупных банков АО «Альфа Банк».

В данной таблице Оценка позиций ООО «ХКФ Банк» показана сплошной линией, соответственно оценка позиций АО «Альфа Банк» отображена пунктирной линией.

Из таблицы нам видно, что сильными сторонами ООО «ХКФ Банк», являются: ценовая и товарная политики, а также информационное обеспечение и финансовая устойчивость.

Наряду с этим существует множество слабых сторон, таких, как: качество сервиса, система мотивации, командная работа, система адаптации и вовлеченность персонала.

Таблица 2.4 – SNW-анализ ООО «ХКФ Банк»

Наименование Стратегических позиций	Качественная оценка позиций								
	Сильные S			Нейтральные N			Слабые W		
	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Видение будущего, и стратегия его достижения									
1. Стратегия бизнеса		X				X			
2. Контроль и реализация стратегических изменений		X			X				
Оказание услуг									
3. Качество сервиса	X						X		
4. Гибкость		X				X			
Маркетинг									
5. Стратегия маркетинга		X				X			
6. Товарная политика	X		X						
7. Ценовая политика		X	X						
8. Мероприятия по продвижению	X				X				
9. PR		X				X			
Продажи и сервис									
10. Технология продаж		X					X		
11. Клиент ориентированность		X			X				
12. Доступность		X			X				
13. Объем продаж	X				X				

HR									
14. Кадровая политика		X			X				
15. Система мотивации			X				X		
16. Командная работа			X				X		
17. Социально-психологический климат в коллективе					X	X			
18. Квалификация персонала		X		X					
19. Корпоративная культура		X				X			
20. Адаптация персонала		X					X		
21. Вовлеченность персонала		X					X		
IT									
22. Эффективность коммуникаций		X	X						
23. Информационное обеспечение		X	X						
Управление финансами									
24. Финансовая устойчивость	X	X							

Для того, чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, необходимо произвести SWOT-анализ.

Теперь можно провести Анализ внутренних факторов методом SWOT-анализа. SWOT-анализ позволяет выявить во внешней среде фирмы факторы, представляющие, с одной стороны, возможности, а с другой – угрозы для ее развития.

Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны внутреннего потенциала,

Прежде всего в области производства, финансов, управления, маркетинга, НИОКР.

Сила – это то, в чем компания преуспела и что предоставляет ей дополнительные возможности (опыт, организационные ресурсы, наличие надежных партнеров и пр.)

Слабость – отсутствие чего-то важного для функционирования фирмы, ставящее ее в неблагоприятное положение.

Возможности – это положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых приводит к увеличению прибыли.

Угрозы – это отрицательные тенденции, которые при отсутствии реакции на них могут привести к неблагоприятной ситуации.

Сильные стороны фирмы обычно используются как основа формирования ее стратегии и достижения конкурентных преимуществ.

Если этих сильных сторон недостаточно, фирма должна их целенаправленно создавать, одновременно делая все необходимое для преодоления слабых сторон, делающих ее уязвимой.

При этом нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты, и наоборот, предотвращенные угрозы – создать дополнительные возможности.

Сильными сторонами ООО «ХКФ Банк» являются: известность, обширная клиентская база, низкие процентные ставки по кредитам и надежность банка.

Наряду с этим есть и слабые стороны, такие как: социально психологический климат в коллективе, высокий уровень текучести среди молодых специалистов и отсутствие в полной мере информации о рынке.

Таблица 2.5–SWOT-анализ ООО «ХКФ Банк»

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
	<ul style="list-style-type: none"> - Открытие новых точек продаж партнёров банка - Повышение уровня жизни населения - Политическая стабильность в стране 	<ul style="list-style-type: none"> - Колебания курса валют - Переманивание кадров конкурентами - Сложность возврата просроченных кредитов -Платежеспособный спрос населения
Внутренняя среда		
Сильные стороны «S» - (Strengths)	SO Сила + возможности	ST Сила + угрозы

<ul style="list-style-type: none"> - Известность - Обширная клиентская база - Низкие процентные ставки по кредитам - Надежность банка 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение объема продаж за счет расширения ассортимента услуг - Интенсивная работа с потенциальными клиентами 	<ul style="list-style-type: none"> - Применение новых технологий при оценке заемщика - Мониторинг предпочтений клиентов - Конкурентоспособная ценовая политика
Слабые стороны «W» - (Weaknesses)	WO Слабые стороны + возможности	WT Слабые стороны + угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Социально психологический климат в коллективе - Высокий уровень текучести среди молодых специалистов - Отсутствие в полной мере информации о рынке 	<ul style="list-style-type: none"> - Улучшение качества обслуживания клиентов - Проведение маркетинговых исследований - Повышение уровня лояльности молодых специалистов 	<ul style="list-style-type: none"> - Нехватка качественных заемщиков (высокий процент не возврата кредитов) - Исследование конкурентоспособного окружения и использование своих преимуществ - Потеря лидирующих позиций в области POS – кредитования

Выводы по параграфу 2.1

В данном параграфе мы рассмотрели основные технико-экономические показатели банка и определили, что экономических проблем нет. Так же рассмотрели организационную структуру организации. Определили основные цели банка и задачи, способствующие их достижению. Наряду с этим выявили, что одной из главных целей банка на ближайшее время является улучшение качества обслуживания клиентов, а одной из задач является повышение уровня лояльности персонала. Далее мы провели анализ внешней и внутренней среды организации. Стоит отметить, что в целом внешняя среда является не особо благополучной. Банку необходимо постоянно поддерживать высокий уровень защиты информации, а также держать на контроле уровень инфляции, чтобы вовремя отреагировать на возможные трудности. Что касается внутренней среды, можно сказать, что сильными сторонами ООО «ХКФ Банк», являются: известность, обширная клиентская база низкие процентные ставки по кредитам, надежность банка. Наряду с этим существуют и слабые стороны, над которыми стоит работать: социально психологический климат в коллективе, высокий

уровень текучести среди молодых специалистов, отсутствие в полной мере информации о рынке.

2.2 Организационно-кадровый аудит ООО «ХКФ Банк»

Трудовые ресурсы банка характеризуются системой показателей, среди которых важное место занимают показатели состава персонала и его структуры. Общий численный состав работающих складывается из численности работников всех категорий. Количественная характеристика персонала и его структуры представлена в (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Количественная характеристика персонала

№ п/п	Показатели, чел	Годы				Темп роста, %			
		2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
1	Высшее руководство	1	1	1	1	0	0	0	0
2	Руководители	11	12	13	12	0,09	0,08	-0,07	0,09
3	Специалисты	196	167	176	207	-0,14	0,05	0,17	0,05
4	Итого	208	180	180	220	-0,13	0	0,22	0,05

Согласно представленным данным можно отметить, что в 2015 году количество персонала уменьшилось, и на протяжении двух лет не менялось, а в 2017 году, количество персонала увеличилось, это связано с расширением компании, а именно появлением новых точек продаж. Для наглядности представим количественную характеристику персонала в виде графика (рисунок 2.7).

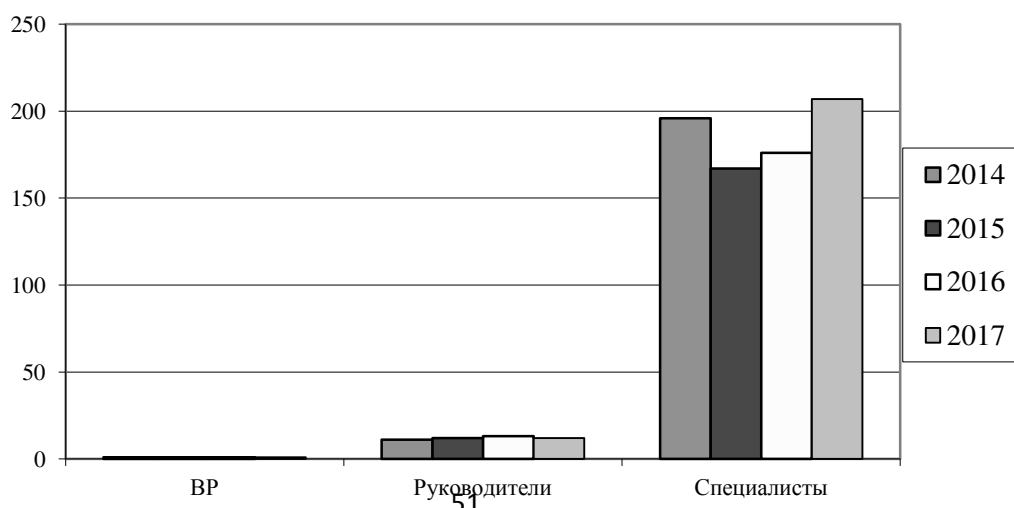


Рисунок 2.7– Структура персонала банка, чел

Далее представим динамику половой структуры персонала (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Изменение половой структуры персонала банка

№ п/п	Показатели, чел	Годы				Темп роста, %			
		2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
1	Мужчины	36	30	26	30	-0,16	- 0,13	0,13	-0,16
2	Женщины	172	150	154	190	-0,12	0,02	0,23	0,10
3	Итого	208	180	180	220	- 0,13	0	0,22	0,05

Представленные данные позволяют сделать вывод, что преобладают женщины, причем данная категория имеет тенденцию к увеличению в период с 2014 по 2017 год на 2,6%. Это связано непосредственно со спецификой работы.

На основании статистических данных, в таблице 2.8 представим возрастную структуру персонала банка. Возрастная структура персонала заметно влияет на психологический и социологический климат в коллективе предприятия.

Для большей наглядности представим изменение по половому признаку персонала банка в виде гистограммы (рисунок 2.8).

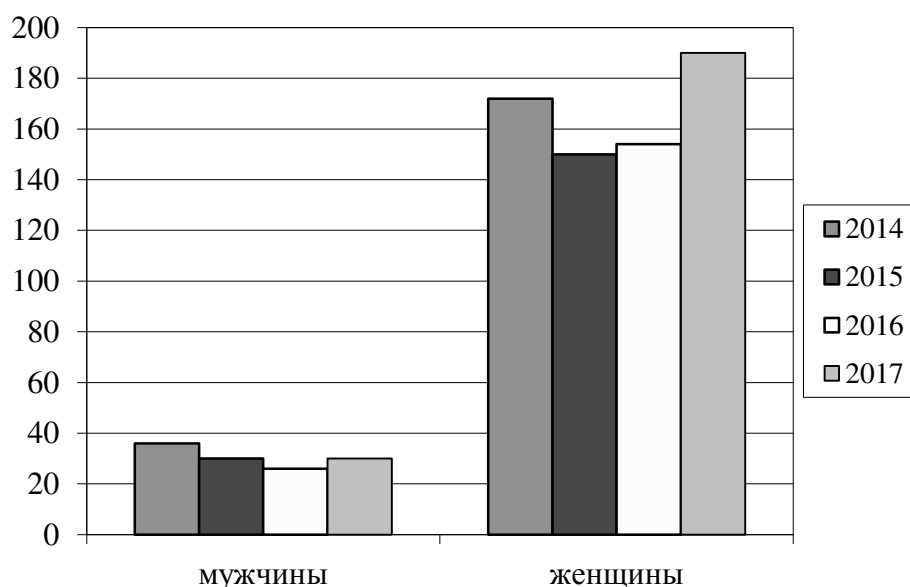


Рисунок 2.8– Структура персонала банка по половому признаку, чел

Таблица 2.8 – Возрастная структура персонала в ООО «ХКФ Банк»

№ п/п	Показатели, лет	Годы				Темп роста, %			
		2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
1	18-35	173	148	142	173	-0,14	-0,04	0,21	0
2	35-55	34	30	36	45	-0,11	0,2	0,25	0,32
3	Свыше 55	1	2	2	2	1	0	0	1
4	Итого	208	180	180	220	- 0,13	0	0,22	0,05

Согласно представленным данным можно отметить, что преобладают, в организации в основном, работники в возрасте 18-35 лет. При этом сотрудников свыше 55 лет, совсем несколько человек. Данный факт свидетельствует, что ООО «ХКФ Банк» отдает предпочтение молодым специалистам.

Для большей наглядности отразим возрастную структуру персонала в виде гистограммы (рисунок 2.9).

В качестве следующего этапа представим структуру персонала по стажу работы в ООО «ХКФ Банк» (таблица 2.9).

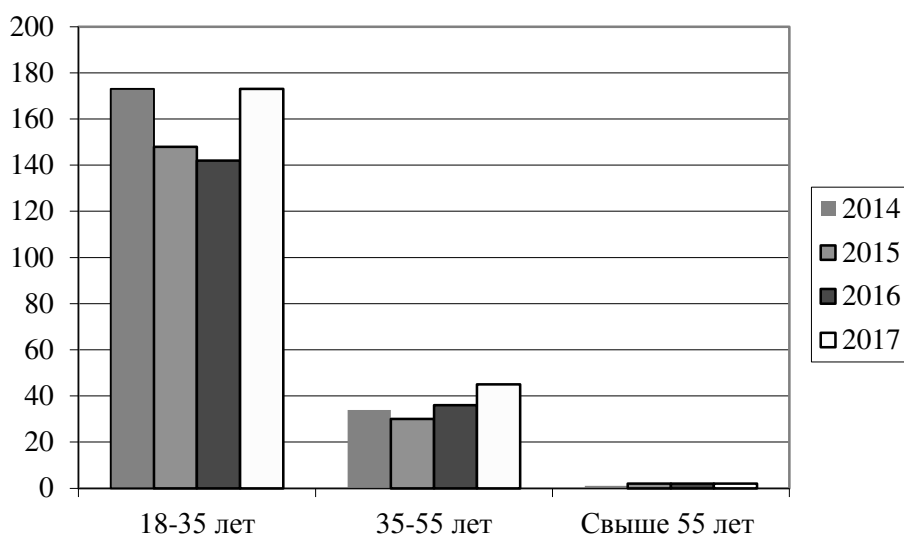


Рисунок 2.9– Возрастная структура персонала банка

Таблица 2.9– Структура персонала предприятия по стажу работы

№ п/п	Стаж, лет	Годы				Изменение			
		2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
1	Менее 1	37	40	26	33	0,08	-0,35	0,26	-0,10
2	От 1 до 3	47	42	38	54	-0,10	-0,09	0,42	0,14

3	От 3 до 5	39	27	34	43	-0,30	0,25	0,26	0,10
4	От 5 до 10	53	41	52	60	-0,22	0,26	0,15	0,13
5	Свыше 10	32	30	30	30	-0,06	0	0	-0,06
6	Всего	208	180	180	220	- 0,13	0	0,22	0,05

Представим структуру персонала предприятия по стажу работы в банке наглядно (рисунок 2.10).

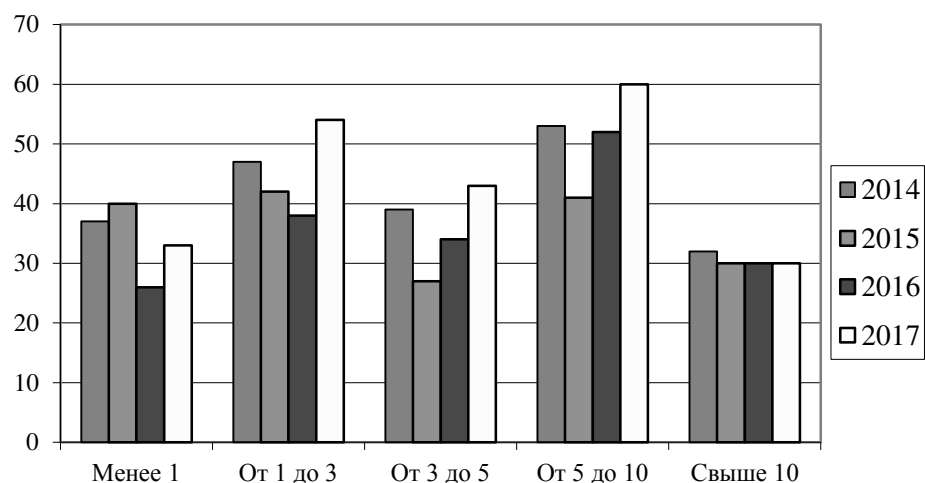


Рисунок 2.10– Структура персонала банка по стажу работы

Из представленных данных, видно, что большую долю занимает персонал со стажем от 5 до 10 лет, данный показатель с каждым годом увеличивается. Наряду с этим количество персонала, отработавшего менее года в данной организации, уменьшается.

Далее рассмотрим структуру распределения работников по уровню образования (таблица 2.10).

Таблица 2.10– Структура распределения работников по уровню образования

№ п/п	Образование, чел	Годы				Темп роста, %			
		2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
1	Высшее	117	124	120	121	0,05	-0,03	0,008	0,03
2	Среднее профессиональное	91	56	60	99	-0,38	0,11	0,65	0,08
3	Итого	208	180	180	200	- 0,13	0	0,22	0,05

Проанализировав структуру персонала по уровню образования, можно сделать вывод, что в организации доминирующее положение занимают работники

с высшим образованием. При этом число работников со средне-профессиональным образованием увеличивается.

Так же для наглядности, представим данные в виде графика (рисунок 2.11).

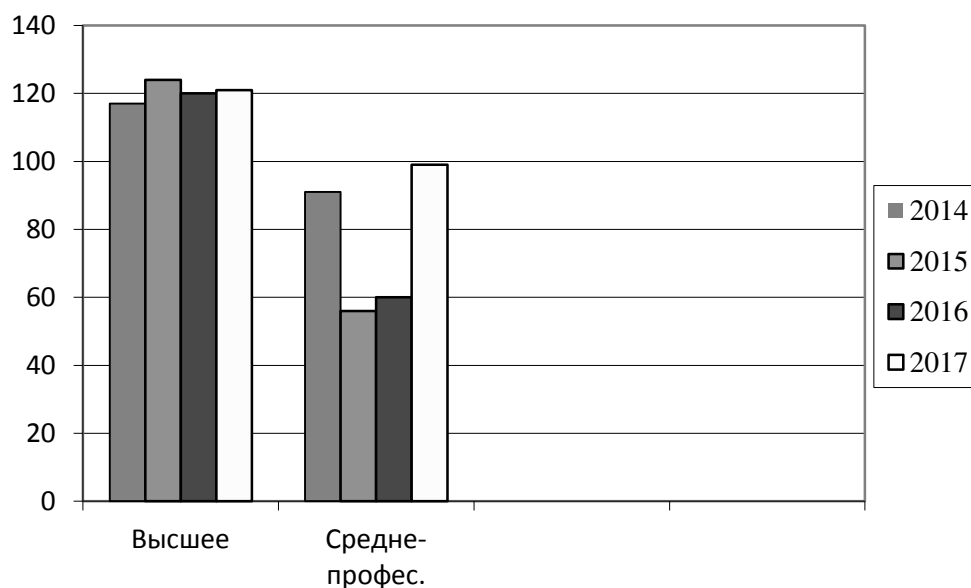


Рисунок 2.11 – Структура работников банка по уровню образования

Далее определим уровень текучести среди молодых специалистов в ООО «ХКФ Банк», данные для расчета представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11– Показатели движения молодых специалистов

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочная численность, чел.	176	193	187
Прием на работу, чел.	28	20	24
Уволено, чел.	27	19	25
Из них по собственному желанию, чел.	25	16	20

Чтобы рассчитать уровень текучести молодых специалистов в ООО «ХКФ Банк», воспользуемся следующей формулой:

$$K_T = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уир}}{Ч_c} \times 100\%, \quad (1)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров, %;

$Ч_{усж}$ – количество работников, которые уволились по собственному желанию;

$Ч_{уир}$ – число работников, уволенных по инициативе руководства;

$Ч_c$ – среднесписочное число работников.

$$K_{T(2015)} = 27/176 * 100\% = 15,3\%$$

$$K_{T(2016)} = 19/193 * 100\% = 9,8\%$$

$$K_{T(2017)} = 25/187 * 100\% = 13,4\%$$

Уровень текучести молодых специалистов в 2017 году по отношению к 2015 году снизился на 1,9%, при этом все равно остается на достаточно высоком уровне, что может достаточно неприятно сказаться на организации.

Большинство из уволившихся по собственному желанию, в причинах увольнения чаще всего отмечали недовольство материальными, организационными и межличностными факторами. Большая часть из них уходила к конкурентам, на более выгодные и удобные условия, некоторые из них вообще меняли сферу деятельности. Все это может говорить нам о низком уровне лояльности молодых специалистов, они не преданны своей компании и не готовы вместе с ней преодолевать трудности на пути к развитию.

Выводы по параграфу 2.2

В данном параграфе мы провели кадровый аудит, определили количественный и качественный состав персонала. Количество персонала увеличивается, это связано прежде всего с открытием новых точек продаж. Большую долю персонала занимают женщины, это обусловлено спецификой работы, так же стоит отметить, что большая часть персонала — это молодые специалисты, с высшим образованием. Далее мы рассчитали уровень текучести молодых специалистов и определили, что несмотря на то, что он снизился, все равно остается на достаточно высоком уровне. А также определили, основные причины ухода персонала, ими оказались недовольства материальными, организационными и межличностными факторами внутри организации.

2.3 Актуальный процесс формирования лояльности молодых специалистов ООО «ХКФ Банк»

Во второй главе мы выявили, что в организации нет серьезных экономических проблем, но одной из основных целей на ближайшее время, является повышение качества обслуживания клиентов, путем формирования лояльности молодых специалистов.

Рассмотрим актуальную систему формирования лояльности молодых специалистов (рисунок 2.12).

Данная система не является эффективной, о чем говорит нам, не высокий уровень лояльности молодых специалистов компании. Данных задач и технологий недостаточно, для достижения поставленных целей. А основная цель поставлена не корректно.

Далее нам необходимо рассмотреть существующий бизнес-процесс формирования лояльности молодых специалистов, и проанализировать представлен в таблице 2.12.

Бизнес- процесс так же, является не эффективным, поэтому мы разработаем, новую систему формирования лояльности молодых специалистов, в которой отобразим корректную цель, которую нам необходимо достичь и новый бизнес-процесс, которые позволят нам добиться поставленной цели.



Критерии:

- повышение удовлетворенности молодых специалистов
- повышение лояльности молодых специалистов

Рисунок 2.12 – Актуальная система формирования лояльности

Таблица 2.12 – Актуальный бизнес-процесс

Бизнес-процесс	Ответственные	Необходимые документы
Организация и проведение исследования уровня лояльности персонала	Старший специалист по персоналу	Приказ «О проведении исследования уровня лояльности персонала»; Анкеты для проведения опроса
Повышение лояльности молодых специалистов	Старший специалист и специалист отдела по персоналу	Необходимая документация для проведения корпоративных конкурсов

Для того, чтобы определить текущий уровень лояльности специалистов в ООО «ХКФ Банк», мы провели опрос сотрудников с использованием индекса чистой лояльности (eNPS). Рассмотрим методику для определения индекса чистой лояльности (Приложение А). Индекс со знаком плюс говорит о преобладании лояльных сотрудников над критиками.

Следовательно, чем выше индекс, тем меньше у вас будет текучесть персонала и есть вероятность того, что в компанию будут приходить «крепкие» кадры, основываясь на рекомендациях работающих сотрудников.

Если индекс равен 0 или принимает отрицательное значение, ситуация становится критичной, скоро возможен уход активных и ценных сотрудников, а далее возникнут проблемы с наймом нового персонала, основанный на возможных негативных отзывах о вашей компании.

В опросе приняло участие 215 сотрудников компании. Представим результаты опроса в таблице 2.13.

Таблица 2.13– Результаты определения eNPS

№ п/п	Категория	Человек	%
1	Промоутеры	45	20,9

2	Нейтралы	68	31,7
3	Критики	102	47,4
4	Всего	215	100%

Уровень лояльности специалистов банка равен -26,5. Что говорит о достаточно низком уровне лояльности персонала в ООО «ХКФ Банк», а значит компания может потерять не только своих ценных сотрудников, но и удовлетворенных обслуживанием клиентов. Ведь нелояльные сотрудники не будут задумываться о качестве обслуживания, искать индивидуальный подход и решать всевозможные возникающие проблемы, дабы не потерять имеющихся и возможных клиентов. Чтобы этого не произошло, необходимо поднимать уровень лояльности персонала. Так, как основная категория работающего персонала в компании, молодые специалисты, то и предложения по повышению уровня лояльности будет по отношению к данной категории сотрудников.

Для формирования лояльности молодых специалистов в целом по организации необходимо продолжить работу с факторами:

- Высшее руководство (коммуникация с высшим руководством);
- Условия для успеха (рабочие процессы);
- Внутренний бренд (т.е. гордость за компанию и доверие к ней со стороны сотрудников).

Выводы по параграфу 2.3

Мы рассмотрели существующую систему формирования лояльности молодых специалистов, и определили, что она является не эффективной, а главная цель сформулирована не корректно. Существующий бизнес-процесс, так же не является достаточно полным и эффективным.

Выводы по главе 2

Во второй главе мы рассмотрели историю компании, а также основные цели и задачи на ближайшее время. Определили, что в данный момент в организации нет экономических проблем, но при этом одной из главных целей является улучшение качества обслуживания клиентов и повышение их удовлетворенности, за счет формирования уровня лояльности молодых специалистов.

Так же мы провели кадровый аудит, определили качественный и количественный состав персонала, уровень его образования, стаж работы. А также рассчитали уровень текучести молодых специалистов и отметили основные причины текучести.

Далее мы рассмотрели существующие систему формирования лояльности молодых специалистов и существующий бизнес-процесс, определили, что они не являются эффективными и не способствуют достижению поставленных целей.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ООО «ХКФ БАНК»

3.1 Разработка модернизированной системы формирования лояльности молодых специалистов

Для повышения лояльности молодых специалистов в целом по предприятию необходимо продолжить работу с факторами:

- Высшее руководство (коммуникация с высшим руководством);
- Адаптации и развития персонала;
- Внутренний бренд (т.е. гордость за компанию и доверие к ней).

Представим новую систему формирования лояльности молодых специалистов(рисунок 3.1).

Повышение уровня лояльности молодых специалистов, непосредственно будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов. Поэтому главной целью проекта будет являться повышение качества обслуживания клиентов, путем сформированного уровня лояльности молодых специалистов.

Прежде всего, для достижения поставленной цели, и решения, поставленных задач, мы будем активно развивать информированность сотрудников, а также взаимодействие сотрудников с высшим руководством, по средствам подачи обратной связи и проведения встреч. Так же для повышения уровня лояльности молодых специалистов, мы будем улучшать условия труда, а так развивать сам персонал, посредством внедрения экспертной карьеры и разработки различных тренингов.

Повышение уровня лояльности молодых специалистов как бизнес-процесс (таблица 3.1). Данный бизнес-процесс будет включать в себя следующие подсистемы: анализ текущей деятельности предприятия, организация и проведение исследования по лояльности персонала, формирование лояльности

молодых специалистов, закрытие проекта и предоставление отчета. Составим таблицу для отражения владельцев каждого бизнес-процесса и необходимого перечня документов.

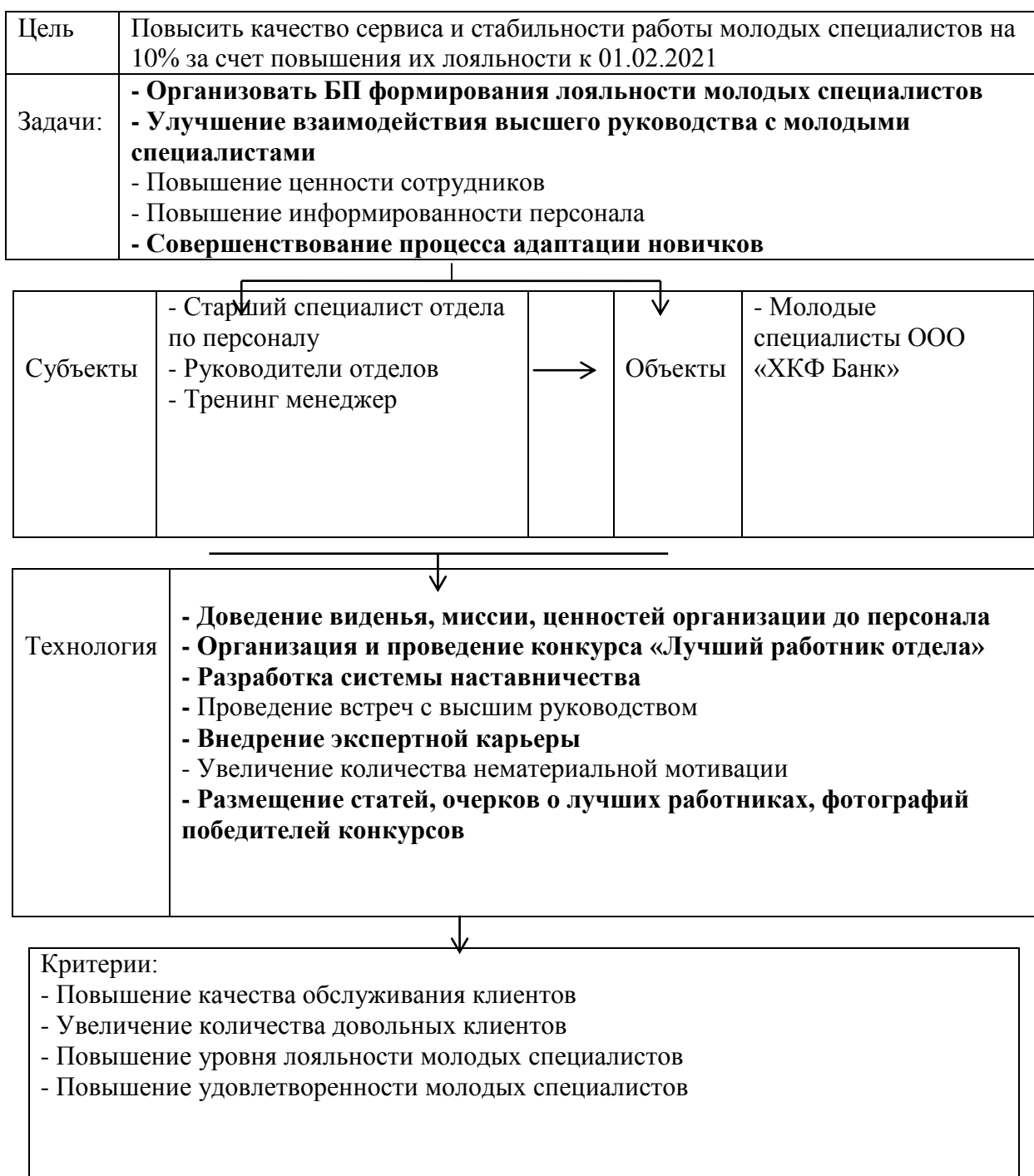


Рисунок 3.1 – Новая система формирования лояльности

На основе перечисленных в таблице данных и будет выстраиваться бизнес-процесс по формированию лояльности молодых специалистов.

В рамках мероприятий данной работы осуществляется разработка проекта по Формированию лояльности.

Таблица 3.1 – Формирование лояльности молодых специалистов как бизнес-процесс

Бизнес-процесс	Ответственные	Необходимые документы
Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	Экономист	Основные показатели экономической деятельности предприятия; Бюджет для проведения проекта; план по реализации проекта; сроки проекта
Организация и проведение исследования лояльности персонала	Старший специалист по персоналу	Приказ «О проведении исследования уровня лояльности»; Анкеты для проведения опроса
Формирование необходимого уровня лояльности молодых специалистов	Старший специалист по персоналу, руководители отделов, тренинг менеджер, специалисты по персоналу	Документы о видении, миссии, ценностях, и стратегических целях; разработанные тренинги; программы обучения и развития
Закрытие проекта. Предоставление полного отчета.	Старший специалист по персоналу	Готовый отчет

В первую очередь необходимо будет провести опрос, чтобы выявить проблемные области и уровень лояльности на данный момент.

Следующим этапом будет разработка и проведение мероприятий, которые поспособствуют формированию необходимого уровня лояльности.

Заключительным этапом данного бизнес-процесса будет закрытие проекта и предоставление полного отчета.

Далее необходимо для проекта по совершенствованию лояльности молодых специалистов все цели мы представим в виде дерева целей (рисунок 3.2). С его помощью, нам будет на много проще составить план дальнейших мероприятий по проекту.

Главной целью реализации проекта является повышение качества сервиса и стабильности работы молодых специалистов на 10% за счет повышения их лояльности к 01.02.2021 году.

Основываясь на всем вышесказанном, проведем исследование факторов, которые сопутствуют успешной реализации проекта, либо препятствуют ему. Курт Левин выявил два фактора, которые влияют на организацию.

Это сдерживающие и движущие силы. Применим данный метод для ООО «ХКФ»

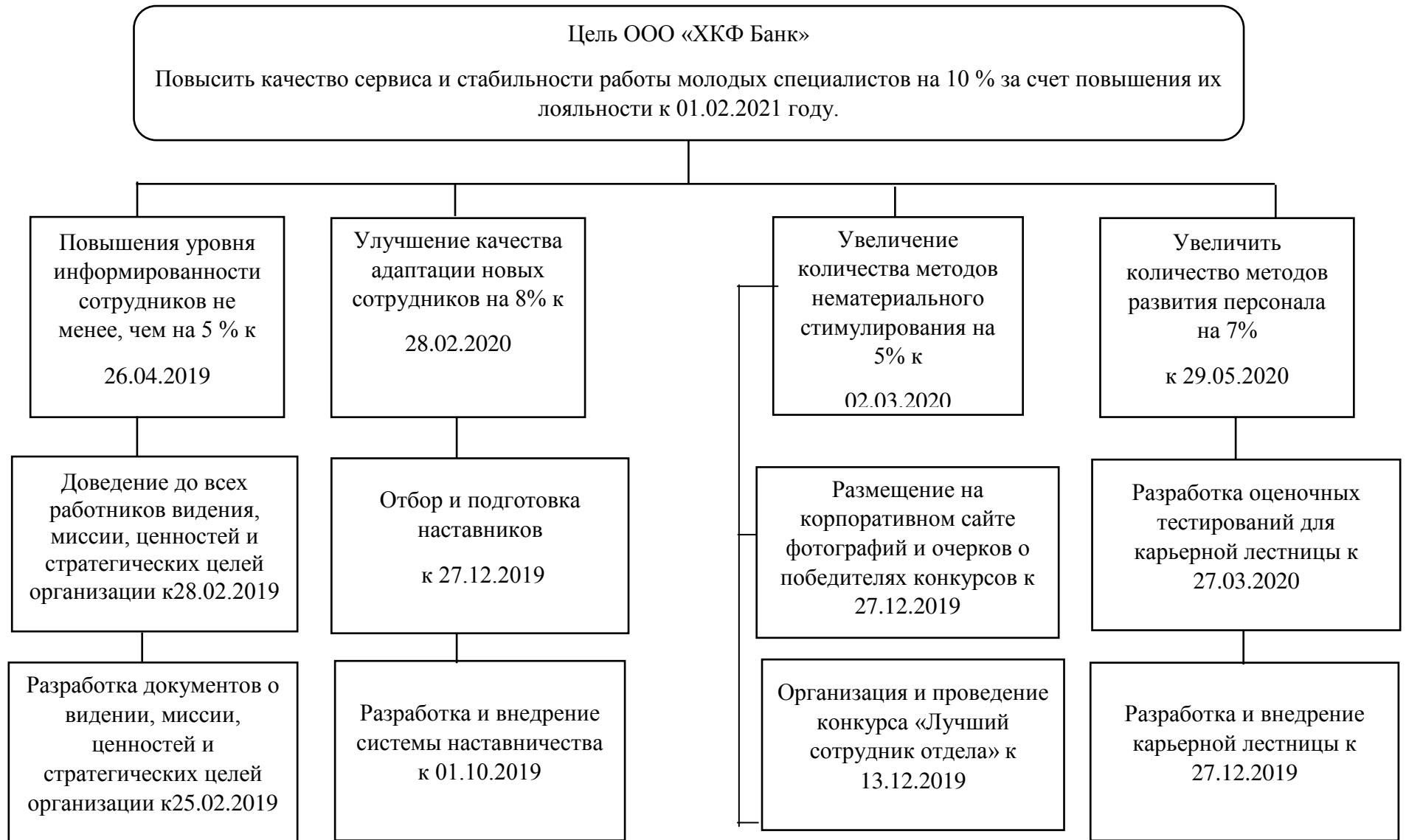


Рисунок 3.2 – Дерево целей

Банк» и проанализируем, какие силы будут больше всего оказывать влияние на реализацию проекта. Необходимо определить, что относится к движущим, а что к сдерживающим силам.

Рассмотрим движущие силы данного проекта (рисунок 3.3):

1 Поддержка руководства - достаточно движущая сила. Без «желания» руководства, реализовать данный проект не получится. Так как он, решает появившуюся проблему, в данный момент он очень актуален;

2 Высокая значимость работы с молодыми специалистами – так же является весомой и движущей силой, так как, молодые специалисты основа данного предприятия, ведь большая часть коллектива – молодые люди и непосредственно им необходимо уделять большее внимание;

3 Необходимость сокращения финансовых потерь от текучести молодых специалистов – фактор, характеризующийся экономической эффективностью бизнеса;

Сокращение текучести персонала, поможет значительно сократить финансовые потери.

4 Увеличение количества удовлетворенных клиентов – еще одна достаточно движущая сила, довольные и удовлетворенные обслуживанием клиенты являются успехом любой компании, помогающие ее развитию.

Далее приведем сдерживающие силы данного проекта:

1 Высокие затраты на реализацию проекта – каждое предприятие хочет добиваться поставленных целей и быть успешным на рынке с минимальными затратами и убытками, поэтому слишком большие затраты, могут стать причиной, по которой проект не реализуется;

2 Неправильное понимание персоналом необходимости этого проекта – очень частый фактор, который встречается в большинстве реализуемых проектов. Если неправильно донести до персонала необходимость реализации данного проекта, и объяснить для чего это нужно, и что мы ждем после реализации, то персонал неправильно поймет необходимость проведения данного проекта.

3 Сопротивление изменениям некоторых сотрудников и многих руководителей

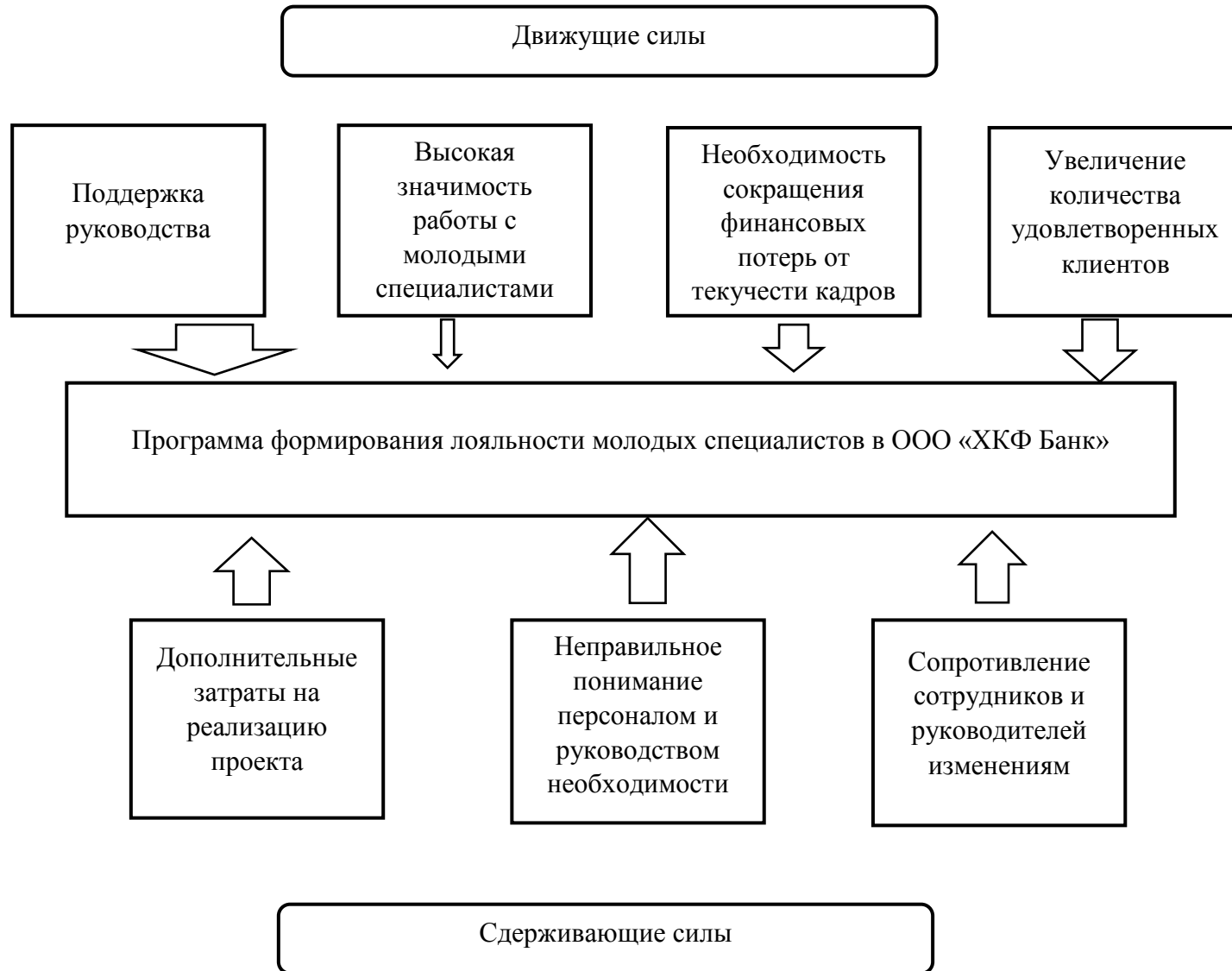


Рисунок 3.3 - Движущие и сдерживающие силы

подразделений – для того, чтобы данный фактор сыграл малый процент в сдерживающих силах, необходимо предоставить достоверную информацию сотрудникам по необходимости проведения данного проекта.

Применив анализ поля сил Курта Левина на ООО «ХКФ Банк», можно сделать вывод о том, что в реализации данного проекта преобладают движущие силы. Это говорит о том, что проект актуален на данный момент и его реализация имеет место быть в данной организации.

Каждый проект при реализации имеет большое количество рисков. Причиной возникновения рисков являются неопределенности, существующие в каждом проекте. Наш проект является не исключением, и подвергается безусловно множеству различных рисков. Необходимо учесть все возможные риски, которые могут появиться на пути реализации проекта, чтобы иметь возможность их предотвратить ли минимизировать. Так же необходимо уметь правильно управлять рисками, и оценить их, на сколько сильны они могут быть, и каковы их последствия. Поэтому следующим этапом нашей работы, будет проведение оценки рисков проекта, формирования лояльности молодых специалистов (таблица 3.2).

Таблица 3.2– Методика оценки рисков проекта

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	<ul style="list-style-type: none"> • очень высокие – 0,9; • высокие – 0,7; • средние – 0,5; • низкие – 0,3; • очень низкие – 0,1
Серьезность последствий	<ul style="list-style-type: none"> • очень серьезные – 0,9; • серьезные – 0,7; • средние – 0,5; • незначительные – 0,3; • очень незначительные – 0,1

Для каждого возможного риска, мы разработали мероприятия, которые помогут избежать их появление, а также определили их уровень влияния на реализуемый проект. Рассмотрим анализ рисков:

Основываясь данной таблицей, проведем оценку рисков проекта по разработке проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Оценка рисков проекта

№	Виды риска	Вероятность	Серьезность последствий	Меры по минимизации риска
1	Соппротивление персонала	0,7	0,7	-система информирования сотрудников -система обратной связи
2	Ошибки в разработке проекта	0,5	0,7	-определение круга лиц ответственных за разработку и реализацию проекта
3	Отказ клиентов от банковских услуг	0,1	0,9	-предложение более выгодных услуг для клиентов
4	Появление альтернативных услуг	0,3	0,5	-развитие спектра новых конкурентных услуг
5	Неблагоприятные социально-политические изменения в стране	0,3	0,3	-

После выявления основных рисков, которые могут появиться при реализации проекта и проведения их оценки, следующим этапом необходимо заполнить карту рисков, чтобы понять, какие риски наиболее опасные при реализации данного проекта (рисунок 3.4).

Вероятность	Последствия				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,45 R1	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35 R2	0,45
0,3	0,03	0,09 R5	0,15 R4	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09 R3

Рисунок 3.4 – Карта рисков

Рассмотрев данный рисунок можно сделать вывод о том, что безусловно сильно значимых рисков в реализации проекта не существует, но наряду с этим все же они присутствуют. Но проводить мероприятия, способствующие формированию лояльности молодых специалистов для организации в целом необходимо. В процессе реализации проекта могут возникать различные риски, которые, несомненно, могут нарушить последовательность мероприятий или совсем привести к их нарушению.

Самое негативное влияние оказывают следующие риски: сопротивление персонала, ошибки в разработке проекта. Ошибки в разработке проекта могут привести к нежелательным последствиям, могут, усугубить ситуацию или не оправдать ожидания и не добиться поставленных целей.

Выводы по параграфу 3.1

В данном параграфе мы представили новую усовершенствованную систему формирования лояльности молодых специалистов, а также новый бизнес-процесс. Представили дерево целей и правильно сформулировали главную цель проекта. Мы рассмотрели сдерживающие и движущие силы, влияющие на развитие проекта, а также представили карту возможных рисков, которые могут встать на пути при реализации проекта.

3.2 Бюджет проекта формирования лояльности молодых специалистов ООО «ХКФ Банк»

Как было сказано ранее, для минимизации рисков и повышения эффективности проекта, необходимо разработать план мероприятий (таблица 3.4). Так же необходимо определить какие работы необходимы для реализации данного проекта. Рассчитать сколько дней и сколько человеко-часов будет длиться каждое мероприятие. Все эти данные потребуются в дальнейшем для создания диаграммы Ганта. Рассмотрев мероприятия и определив ключевые

момента, следующим этапом данной работы является расчет экономической эффективности проекта по формированию лояльности молодых специалистов.

Итак, реализация данного проекта занимает 24 месяца с 4 февраля 2019 по 29 января 2021 года включительно. Реализовав данный проект, мы достигнем намеченной цели компании, которая состоит в повышении качества сервиса и стабильности работы молодых специалистов на 10%, за счет повышения их лояльности.

На основании мероприятий необходимо представить бюджет данного проекта (таблица 3.5).

Для того, чтобы заполнить данную таблицу, необходимо определить, сколько будет стоить один час работника организации исходя из данных средней заработной платы в данной организации. В среднем в месяце 21 рабочий день по 8 часовой смене.

Средняя заработная плата сотрудников ООО «ХКФ Банк» составляет:

- специалист и тренинг-менеджер $23000/21/8=137$ (руб);
- старший специалист и менеджер по развитию бизнеса $35000/21/8=208$ (руб);
- руководитель отдела $50000/21/8=297$ (руб);
- управляющий директор $150000/21/8=892$ (руб);
- директор по направлению $100000/21/8=595$ (руб).

При расчете затрат, касающихся выплаты премий или увеличении заработной платы, учитывался налог 43 %, который состоит из:

- 22% на обязательное пенсионное страхование;
- 5,1% на медицинское страхование;
- 2,9% на фонд социального страхования;
- 13% на НДФЛ.

Мы рассмотрели план мероприятий проекта для повышения уровня лояльности молодых специалистов в ООО «ХКФ Банк». Определили, какие мероприятия необходимо провести для того, чтобы реализовать данный.

Так же мы рассчитали, какое количество дней будет затрачено на проведение каждого мероприятия и сколько при этом человеко-часов будет длиться каждое мероприятие для повышения уровня лояльности молодых специалистов в организации, а также определили ответственных специалистов за каждое реализуемое мероприятие. Все это нам необходимо, для дальнейшей работы, а именно для того, чтобы создать диаграмму Ганта.

Таблица 3.5 – План мероприятий

№	Мероприятия	Сроки	Кол-во дней	Трудоемкость, час	Ответственные	Предшествующие работы	Результат
1	Ознакомление руководителей всех отделов о предстоящих изменениях	04.02.2019	1	4	Старший специалист по персоналу	-	Ознакомленные сотрудники
2	Разработать документы о видении, целях, миссии и ценностях организации	06.02.2019 - 25.02.2019	14	42	Менеджер по развитию бизнеса	-	Разработанные документы к 25.02.2019
3	Доведение до всех работников видения, миссии, ценностей и стратегических целей организации	26.02.2019 - 28.02.2019	3	9	Руководители отделов	2	Ознакомленные сотрудники
4	Разработка комплекса мер, способствующих улучшению двусторонней коммуникации внутри компании	04.03.2019 - 22.03.2019	14	30	Старший специалист по персоналу	-	Готовые мероприятия
5	Разработать памятку по методам и правилам подачи обратной связи	25.03.2019 - 05.04.2019	10	20	Старший специалист по персоналу	4	Разработанные документы
6	Внедрить е на регулярной основе подачу обратной связи	08.04.2019	1	2	Старший специалист по персоналу	5	Проведение регулярной подачи обратной связи
7	Проведение встреч с руководителями и топ менеджерами	1 и последняя неделя каждого квартала	14	28	Руководители отделов, директора по направлению	4	Решение интересующих вопросов, обратная связь

8	Разработка и внедрение системы наставничества	2 и 3 квартал (2019 года)		56	Специалист по персоналу,	-	Готовая система наставничеств
---	---	---------------------------	--	----	--------------------------	---	-------------------------------

Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятия	Сроки	Кол-во дней	Трудоемкость (ч.)	Ответственные	Предшествующие работы	Результат
					тренинг менеджер		
9	Подбор и подготовка наставников	4 квартал (2019 года)		26	Специалист по персоналу	8	Подготовленные наставники
10	Пересмотр положений об оплате труда и внесение изменений, касающихся оплаты труда за переработанное время	13.05.2019 - 31.05.2019	15	18	Финансовый специалист, специалист по персоналу	-	Внесенные изменения в положения об оплате труда
11	Разработка и внедрение карьерной лестницы	2 полугодие (2019 года)		32	Тренинг менеджер, руководители отделов	-	Готовая карьерная лестница
12	Разработка оценочных тестирований для карьерной лестницы	1 квартал (2020 года)		40	Тренинг менеджер	11	Готовые тестирования
13	Разработка положений для оценки кандидатов, участвующих в карьерной лестнице	06.04.2020 - 01.05.2020	20	20	Тренинг менеджер	11	Готовые документы к 01.05.2020
14	Проведение мероприятий по карьерной лестнице	Ежегодно, в конце года	5	20	Тренинг менеджер	11,12,13	Продвижение прошедших оценку

							сотрудников
15	Разработка комплекса тренингов для персонала	1 квартал (2020 года)		26	Тренинг менеджер	-	

Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятия	Сроки	Кол-во дней	Трудоемкость (ч.)	Ответственные	Предшествующие работы	Результат
16	Проведение тренинга «новичок», для лучшей адаптации	Ежемесячно, раз в месяц	11	22	Тренинг менеджер	15	16
17	Проведение тренинга командообразования	1 раз в каждое полугодие	2	10	Тренинг менеджер	15	-
18	Проведение тренинга «Юный банкир», для детей сотрудников	Ежегодно, во втором полугодии	1	5	Тренинг менеджер	15	-
19	Организация и проведение кружков качества	Ежемесячно, раз в месяц	10	80	Тренинг менеджер и старший специалист по персоналу	-	Вовлеченные сотрудники в процесс постоянных улучшений, повышение эффективности работников, поддержка и поощрение сотрудников
20	Внедрение экспертной карьеры в компании	2 квартал (2020 года)		10	Тренинг менеджер и старший	-	Рост и развитие персонала в рамках своих

					специалист по персоналу		профессий
21	Организация и проведение мастер классов для сотрудников и их детей	1-я неделя каждого квартала	4	16	Тренинг менеджер	-	-

Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятия	Сроки	Кол-во дней	Трудоемкость (ч.)	Ответственные	Предшествующие работы	Результат
22	Организация и проведение каскада корпоративных конкурсов, ориентированных на возможность получения бонусов	2 квартал (2019 года)		20	Старший специалист по персоналу, специалист по мотивации	-	Готовый план корпоративных конкурсов
23	Организация и проведение конкурса «лучший сотрудник отдела»	02.12.2019-13.12.2019 и 07.12.2020-18.12.2020	20	60	Старший специалист по персоналу, специалист по мотивации	22	-
24	Организация и проведение летних спортивных олимпиад	16.08.2019 и 14.08.2020	2	12	Специалист по персоналу	22	-
25	Организация и проведение зимних спортивных олимпиад	17.01.2020	1	6	Специалист по персоналу	22	-
26	Организация конкурс социальных и	05.10.2019-23.10.2019	30	52	Старший специалист по	22	Выявление лучших проектов

	благотворительных проектов	и 11.10.2020 29.10.2020			персоналу		
27	Размещение на корпоративном сайте фотографий и очерков о победителях конкурсов	1 квартал 2019года,3 квартал 2019 и 2020 года, 4		14	Специалист по персоналу	23,24,25,26	-

Окончание таблицы 3.5

№	Мероприятия	Сроки	Кол-во дней	Трудоемкость (ч.)	Ответственные	Предшествующие работы	Результат
		квартал 2019 и 2020 года					
28	Награждение победителей внутрикорпоративных конкурсов	1 квартал 2019года,3 квартал 2019 и 2020 года, 4 квартал 2019 и 2020 года		21	Старший специалист по персоналу и управляющий директор	23,24,25,26	Выплата премий победителям, вручение призов и грамот победителям
29	Составление отчета о проведенном проекте	18.01.2021 - 27.01.2021	8	24	Старший специалист по персоналу	-	Готовый отчет к 27.01.2021
30	Проведение собрания управляющего директора ООО «ХКФ Банк» и ответственных за реализацию проекта	28.01.2021	1	4	Управляющий директор, старший специалист по персоналу, специалист по персоналу,	29	-

					руководители отделов, тренинг менеджер, менеджеры по развитию бизнеса		
31	Завершение проекта	29.01.2021	-	-	-	-	-

Стоит отметить, что затраты проекта являются не только инвестиционными, но и эксплуатационными, так как некоторые мероприятия будут проходить и после окончания проекта. Рассчитаем инвестиционные затраты таблица 3.6

Общая сумма инвестиционных затрат по всем мероприятиям составила 204046 тыс. рублей.

Далее для наглядности распишем инвестиционные затраты по кварталам (таблица 3.7).

Таблица 3.6– Инвестиционные затраты на осуществление проектных мероприятий

в ООО «ХКФ Банк», руб

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
1	Ознакомление руководителей всех отделов о предстоящих изменениях	Оплата старшему специалисту по персоналу за 4 часа работы $208 \cdot 4 = 832$ С учетом налога 43% $= 1190$	1190
2	Разработать документы о видении, целях, миссии и ценностях организации	Оплата менеджеру по развитию бизнеса за 42 часа работы $208 \cdot 4 = 8736$ С учетом налога 43% $= 12493$	12493
3	Доведение до всех работников видения, миссии, ценностей и стратегических целей организации	Оплата руководителям отделов (5 человек) за 9 часов работы $297 \cdot 5 \cdot 9 = 13365$ С учетом налога 43% $= 19112$	19112
4	Разработка комплекса мер, способствующих улучшению двусторонней коммуникации внутри компании	Оплата старшему специалисту по персоналу за 30 часов работы $208 \cdot 30 = 6240$ С учетом налога 43% $= 8923$	8923
5	Разработать памятку по методам и правилам подачи обратной связи	Оплата старшему специалисту по персоналу за 20 часов работы $208 \cdot 20 = 4160$ С учетом налога 43% $= 5949$	5949
6	Внедрить на регулярной основе подачу обратной связи	Оплата старшему специалисту по персоналу за 2 часа работы $208 \cdot 2 = 416$ С учетом налога 43% $= 595$	595

7	Разработка и внедрение системы наставничества	Оплата специалисту по персоналу за 56 часов работы $137*56=7672$ С учетом налога 43 % $=10970$	21940
---	---	--	-------

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
		Оплата тренинг менеджеру за 56 часов работы $137*56=7672$ С учетом налога 43 % $=10970$	
8	Подбор и подготовка наставников	Оплата специалисту по персоналу за 26 часов работы $137*26=3562$ С учетом налога 43% $=5094$	5094
9	Пересмотр положений об оплате труда и	Оплата финансовому специалисту за 18 часов работы $137*18=2466$	7052
	внесение изменений, касающихся оплаты труда за переработанное время	С учетом налога 43% $=3526$ Оплата специалисту по персоналу за 18 часов работы $137*18=2466$ С учетом налога 43% $=3526$	
10	Разработка и внедрение карьерной лестницы	Оплата тренинг менеджеру за 32 часа работы $137*32=4384$ С учетом налога 43% $=6270$ Оплата руководителям отделов (5 человек) за 32 часа работы $297*5*32=47520$ С учетом налога 43% $=67953$	72337
11	Разработка оценочных тестирований для карьерной лестницы	Оплата тренинг менеджеру за 40 часов работы $137*40=5480$ С учетом налога 43% $=7836$	7836
12	Разработка положений для оценки кандидатов, участвующих в карьерной лестнице	Оплата тренинг менеджеру за 20 часов оплаты $137*20=2270$ С учетом налога 43% $=3918$	3918

13	Разработка комплекса тренингов для персонала	Оплата тренинг менеджеру за 26 часов работы 137*26=3562 С учетом налога 43% =5093	5093
14	Организация и проведение каскада корпоративных	Оплата специалисту по персоналу за 20 часов оплаты 137*20=2740 С учетом налога 43%	7836

Окончание таблицы 3.6

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
	конкурсов, ориентированных на возможность получения бонусов	=3918 Оплата специалисту по мотивации за 20 часов работы 137*20=2740 С учетом налога 43 % =3918	
15	Составление отчета о проведенном проекте	Оплата старшему специалисту по персоналу за 24 часа оплаты 208*24=4992 С учетом налога 43% =7138	7138

16	Проведение собрания управляющего директора ООО «ХКФ Банк» и ответственных за реализацию проекта	<p>Оплата управляющему директору за 4 часа работы $892*4=3568$ С учетом налога 43% $=5102$</p> <p>Оплата Старшему специалисту по персоналу за 4 часа работы $208*4=832$ С учетом налога 43% $=1189$</p> <p>Оплата специалисту по персоналу за 4 часа работы $137*4=548$ С учетом налога 43% $=783$</p> <p>Оплата руководителям отделов (5 человек) за 4 часа работы $297*5*4=5940$ С учетом налога 43% $=8494$</p> <p>Оплата тренинг менеджеру за 4 часа работы $137*4=548$ С учетом налога 43% $=783$</p> <p>Оплата менеджеру по развитию бизнеса за 4 часа работы $208*4=832$ С учетом налога 43% $=1189$</p>	17540
Итого			204046

Таблица 3.7 - Инвестиционные затраты по кварталам

№	Мероприятия	1 квартал 2019 года	2 квартал 2019 года	3 квартал 2019 года	4 квартал 2019 года	1 квартал 2020 года	2 квартал 2020 года	3 квартал 2020 года	4 квартал 2020 года	1 квартал 2021 года	Итого
1	Ознакомление руководителей всех отделов о предстоящих изменениях	1190									1190
2	Разработать документы о видении, целях, миссии и ценностях организации	12493									12493
3	Доведение до всех работников видения, миссии, ценностей и стратегических целей организации	19112									19112
4	Разработка комплекса мер, способствующих улучшению двусторонней коммуникации внутри компании	8923									8923
5	Разработать памятку по методам и правилам подачи обратной связи	2975	2974								5949
6	Внедрить ее на регулярной основе подачу обратной связи		595								595

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	1 квартал 2019 года	2 квартал 2019 года	3 квартал 2019 года	4 квартал 2019 года	1 квартал 2020 года	2 квартал 2020 года	3 квартал 2020 года	4 квартал 2020 года	1 квартал 2021 года	Итого
7	Разработка и внедрение системы наставничества		10970	10970							21940
8	Подбор и подготовка наставников				5094						5094
9	Пересмотр положений об оплате труда и внесении изменений, касающихся оплаты труда за переработанное время		7052								7052
10	Разработка и внедрение карьерной лестницы			36169	36168						72337
11	Разработка оценочных тестирований для карьерной лестницы					7836					7838
12	Разработка положений для оценки кандидатов, участвующих в карьерной лестнице						3918				3918
13	Разработка комплекса тренингов для персонала					5093					5093

14	Организация и проведение каскада		7836								77836
----	----------------------------------	--	------	--	--	--	--	--	--	--	-------

Окончание таблицы 3.7

№	Мероприятия	1 квартал 2019 года	2 квартал 2019 года	3 квартал 2019 года	4 квартал 2019 года	1 квартал 2020 года	2 квартал 2020 года	3 квартал 2020 года	4 квартал 2020 года	1 квартал 2021 года	Итого
	корпоративных конкурсов, ориентированных на возможность получения бонусов										
15	Составление отчета о проведенном проекте									7138	7138
16	Проведение собрания управляющего директора ООО «ХКФ Банк» и ответственных за реализацию проекта									17540	17540
Итого		44693	29427	47139	41262	12929	3918	0	0	24678	20404 6

Рассмотрев инвестиционные затраты по кварталам, можно сказать, что основные затраты выпадают на 1 и 3 кварталы 2019 года.

Так как проект требует не только инвестиционных, но и эксплуатационных затрат, далее представим эксплуатационные затраты (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Эксплуатационные затраты на осуществление проекта, руб

№	Мероприятия	Состав доплаты/премии	Сумма
1	Проведение встреч с руководителями и топ менеджерами	Доплата руководителям отделов (5 человек) за 28 часов работы $297*5*28=41580$ С учетом налога 43% $=59459$ Доплата директорам по направлению (3 человека) за 28 часов работы $596*3*28=50064$ С учетом налога 43% $=71591$	131050
2	Проведение мероприятий по карьерной лестнице	Доплата тренинг менеджеру за 20 часов работы $137*20=2740$ С учетом налога 43% $=3918$	3918
3	Проведение тренинга «новичок», для лучшей адаптации	Доплата тренинг менеджеру за 22 часа работы $137*22=3014$ С учетом налога 43% $=4310$	4310
4	Проведение тренинга командообразования	Доплата тренинг менеджеру за 10 часов работы $137*10=1370$ С учетом налога 43% $=1959$	1959
5	Проведение тренинга «Юный банкир», для детей сотрудников	Доплата тренинг менеджеру за 5 часов работы $137*5=685$ С учетом налога 43% $=979$	979
6	Организация и проведение кружков качества	Доплата тренинг менеджеру за 80 часов работы $137*80=10960$ С учетом налога 43% $=15672$ Доплата старшему специалисту по персоналу за 80 часов работы $208*80=16640$ С учетом налога 43% $=23795$	39467
7	Внедрение экспертной карьеры в компании	Доплата тренинг менеджеру за 20 часов работы $137*10=1370$ С учетом налога 43%	4933

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Состав доплаты/премии	Сумма
		=1959 Доплата старшему специалисту по персоналу за 10 часов работы $208*10=2080$ С учетом налога 43 % =2974	
8	Организация и проведение мастер классов для сотрудников и их детей	Доплата тренинг менеджеру за 16 часов работы $137*16=2192$ С учетом налога 43% =3134	3134
9	Организация и проведение конкурса «лучший сотрудник отдела»	Доплата специалисту по мотивации за 60 часов работы $137*60=8220$ С учетом налога 43% =11754 Доплата старшему специалисту по персоналу за 60 часов работы $208*60=12480$ С учетом налога 43% =17846	29600
10	Организация и проведение летних спортивных олимпиад	Доплата специалисту по персоналу за 12 часов работы $137*12=1644$ С учетом налога 43% =2350	2350
11	Организация и проведение зимних спортивных олимпиад	Доплата специалисту по персоналу за 6 часов работы $137*6=822$ С учетом налога 43% =1175	1175
12	Организация конкурсов социальных и благотворительных проектов	Доплата старшему специалисту по персоналу за 52 часов работы $208*52=10816$ С учетом налога 43% =15466	15466
13	Размещение на корпоративном сайте фотографий и очерков о победителях конкурсов	Доплата специалисту по персоналу за 14 часов работы $137*14=1918$ С учетом налога 43% =2742	2742
14	Награждение победителей внутрикорпоративных конкурсов	Доплата старшему специалисту по персоналу за 21 час работы $208*21=4368$ С учетом налога 43% =6246 Доплата управляющему директору за 21 час работы $892*21=18732$ С учетом налога 43%	33032

№	Мероприятия	Состав доплаты/премии	Сумма
		=26786	
15	Покупка грамот победителям Спортивных олимпиад 16.08.2019, 14.08.2020, 17.01.2020	3*50=150 17.01.2020 (3 грамоты по 50 рублей) 3*50=150	1350
16	Покупка грамот победителям социальных и благотворительных конкурсов	(3 грамоты по 50 рублей), 2 раза за проект 3*50*2=150	300
17	Премия победителю в конкурсе «Лучший сотрудник отдела»	(5 отделов) премия в размере 5000 рублей, 2 раза за проект 5*5000*2=50000	50000
18	Покупка кубка победителю конкурса «Лучший сотрудник отдела»	(5 отделов), 2 раза за проект 5*500*2=5000	5000
Итого			330765

Рассчитав бюджет эксплуатационных затрат, отобразим затраты для наглядности по кварталам (таблица 2.9).

Таким образом, можно сказать, что самым затратным кварталом будет 4 квартал 2020 года, затраты составят 79559 тыс. рублей.

Далее нам необходимо представить сводную таблицу всех затрат по кварталам, для наглядности (таблица 3.10).

Таблица 3.9– Эксплуатационные затраты по кварталам

№	Мероприятия	1 квартал 2019 года	2 квартал 2019 года	3 квартал 2019 года	4 квартал 2019 года	1 квартал 2020 года	2 квартал 2020 года	3 квартал 2020 года	4 квартал 2020 года	1 квартал 2021 года	Итого
1	Проведение встреч с руководителями и топ менеджерами	14561	14561	14561	14561	14561	14561	14561	14561	14562	131050
2	Проведение мероприятий по карьерной лестнице				1959				1959		3918
3	Проведение тренинга «новичок», для лучшей адаптации	486	478	478	478	478	478	478	478	478	4310
4	Проведение тренинга командообразования		490		490		490		489		1959
5	Проведение тренинга «Юный банкир», для детей сотрудников			490				489			979
6	Организация и проведение кружков качества	4385	4385	4385	4386	4385	4385	4385	4386	4385	39467
7	Внедрение экспертной карьеры в компании						4933				4933
8	Организация и проведение мастер классов для сотрудников и их детей	348	348	348	349	348	348	348	349	348	3134

9	Организация и проведение конкурса				14800				14800		29600
---	-----------------------------------	--	--	--	-------	--	--	--	-------	--	-------

Продолжение таблицы 3.9

№	Мероприятия	1 квартал 2019 года	2 квартал 2019 года	3 квартал 2019 года	4 квартал 2019 года	1 квартал 2020 года	2 квартал 2020 года	3 квартал 2020 года	4 квартал 2020 года	1 квартал 2021 года	Итого
	«лучший сотрудник отдела»										
10	Организация и проведение летних спортивных олимпиад			1175				1175			2350
11	Организация и проведение зимних спортивных олимпиад					1175					1175
12	Организация конкурсов социальных и благотворительных проектов				7733				7733		15466
13	Размещение на сайте очерков о победителях конкурсов	548		549	548			549	548		2742
14	Награждение победителей внутрикорпоративных конкурсов	6607		6606	6607			6606	6606		33032

15	Покупка грамот победителям Спортивных олимпиад 16.08.2019, 14.08.2020, 17.01.2020			450		450		450			1350
----	---	--	--	-----	--	-----	--	-----	--	--	------

Окончание таблицы 3.9

№	Мероприятия	1 квартал 2019 года	2 квартал 2019 года	3 квартал 2019 года	4 квартал 2019 года	1 квартал 2020 года	2 квартал 2020 года	3 квартал 2020 года	4 квартал 2020 года	1 квартал 2021 года	Итого
16	Покупка грамот победителям социальных и благотворительных конкурсов				150				150		300
17	Премия победителю в конкурсе «Лучший сотрудник отдела»				25000				25000		50000
18	Покупка кубка победителю конкурса «Лучший сотрудник отдела»				2500				2500		5000
Итого	26935	20262	29042	79561	21397	25195	29041	79559	19773	330765	

Таблица 3.10– Бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат на проект по кварталам

Квартал реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
1 квартал 2019 года	44693	26935	71628
2 квартал 2019 года	29427	20262	49689
3 квартал 2019 года	47139	29042	76181
4 квартал 2019 года	41262	79561	120823
1 квартал 2020 года	12929	21397	34326
2 квартал 2020 года	3918	25195	29113
3 квартал 2020 года	0	29071	29071
4 квартал 2020 года	0	79559	79559
1 квартал 2021 года	24678	19773	44451
Итого	204046	330765	534841

Далее мы построим диаграмму Ганта (Приложение Б), которая позволит нам наглядно рассмотреть продолжительность каждого из мероприятий и оценить сроки. Для удобства построения диаграммы, отобразим данные в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Данные для построения диаграммы Ганта

№	Этап проекта	день	Начало	Конец
1	Ознакомление руководителей всех отделов о предстоящих изменениях	14 дней	Пт 01.02.19	Пт 01.02.19
2	Разработать документы о видении, целях, миссии и ценностях организации	3 дней	Ср 06.02.19	Пн 25.02.19
3	Доведение до всех работников видения, миссии, ценностей и стратегических целей организации	14 дней	Вт 26.02.19	Чт 28.02.19
4	Разработка комплекса мер, способствующих улучшению двусторонней коммуникации внутри компании	10 дней	Пн 04.03.19	Чт 21.03.19
5	Разработать памятку по методам и правилам подачи обратной связи	1 день	Пт 22.03.19	Чт 04.04.19
6	Внедрить на регулярной основе подачу обратной связи	75 дней	Пн 08.04.19	Пн 08.04.19
7	Проведение встреч с руководителями и топ менеджерами	131 дней	Пн 01.04.19	Чт 07.01.21
8	Разработка и внедрение системы наставничества	66 дней	Пн 01.04.19	Пн 30.09.19
9	Подбор и подготовка наставников	15 дней	Вт 01.10.19	Вт 31.12.19
10	Пересмотр положений об оплате труда и внесение изменений, касающихся оплаты труда за переработанное время	132 дней	Пн 13.05.19	Пт 31.05.19

Продолжение таблицы 3.11

№	Этап проекта	день	Начало	Конец
11	Разработка и внедрение карьерной лестницы	65 дней	Пн 01.07.19	Вт 31.12.19
12	Разработка оценочных тестирований для карьерной лестницы	20 дней	Ср 01.01.20	Вт 31.03.20
13	Разработка положений для оценки кандидатов, участвующих в карьерной лестнице	5 дней	Пн 06.04.20	Пт 01.05.20
14	Проведение мероприятий по карьерной лестнице	65 дней	Пн 14.12.20	Пт 18.12.20
15	Разработка комплекса тренингов для персонала	219 дней	Ср 01.01.20	Вт 31.03.20
16	Проведение тренинга «новичок», для лучшей адаптации	2 дней	Ср 01.04.20	Вт 31.01.21
17	Проведение тренинга командообразования	1 день	Пн 11.05.20	Чт 12.11.20
18	Проведение тренинга «Юный банкир», для детей сотрудников	219 дней	Вт 15.09.20	Вт 15.09.20
19	Организация и проведение кружков качества	65 дней	Ср 01.04.20	Вт 31.01.21
20	Внедрение экспертной карьеры в компании	5 дней	Ср 01.04.20	Вт 30.06.20
21	Организация и проведение мастер классов для сотрудников и их детей	66 дней	Ср 01.04.20	Вт 05.01.21
22	Организация и проведение каскада корпоративных конкурсов, ориентированных на возможность получения бонусов	19 дней	Пн 01.04.19	Вт 30.06.19
23	Организация и проведение конкурса «лучший сотрудник отдела»	2 дней	Пн 02.12.19	Пт 18.12.20
24	Организация и проведение летних спортивных олимпиад	1 день	Пт 16.08.19	Пн 17.08.20
25	Организация и проведение зимних спортивных олимпиад	27 дней	Пт 17.01.20	Пт 17.01.20
26	Организация конкурс социальных и благотворительных проектов	304 дней	Сб 05.10.19	Чт 29.10.20
27	Размещение на корпоративном сайте фотографий и очерков о победителях конкурсов	303 дней	Пт 01.02.19	Чт 31.12.20
28	Награждение победителей внутрикорпоративных конкурсов	8 дней	Пт 01.02.19	Ср 30.12.20
29	Составление отчета о проведенном проекте	1 день	Пн 18.01.21	Ср 27.01.21
30	Проведение собрания управляющего директора ООО «ЖКФ Банк» и ответственных за реализацию проекта	1 день	Чт 28.01.21	Чт 28.01.21
31.	Завершение проекта	1 день	Пт 29.01.21	Пт 29.01.21

Выводы по параграфу 3.2

В данном параграфе мы представили план мероприятий, определили их сроки и ответственных за выполнение того или иного мероприятия. Так же мы рассчитали бюджет эксплуатационных и инвестиционных затрат проекта и представили общий бюджет. Мы определили, что сумма эксплуатационных затрат значительно превышает, инвестиционные, это говорит нам о том, что на поддержание проекта требуется гораздо большее количество затрат, нежели на его внедрение. Для наглядности проекта мы так же представили диаграмму Ганта.

3.3 Оценка эффективности проекта по формированию лояльности молодых специалистов ООО «ХКФ Банк»

Следующим этапом дипломной работы является оценка прибыльности и расчет экономической эффективности проекта по формированию лояльности молодых специалистов.

При реализации данного проекта мы рассчитываем на эффективность с двух позиций: сокращение текучести персонала (как следствие сокращение затрат на закрытие вакансии и адаптацию нового сотрудника) и повышение качества обслуживания клиентов (увеличение объемов продаж и привлечение новых клиентов. Рассмотрим каждую составляющую более подробно.

1 Сокращение текучести молодых специалистов

При сокращении текучести, мы сокращаем затраты на замещение вакансии специалиста, которые состоят из нескольких переменных:

- затраты на увольнение (интервью);
- затраты на наем нового сотрудника (стоимость размещения вакансий, заработная плата специалисту по персоналу и т.д);
- потери при вхождении в должность (затраты на адаптацию).

Далее рассчитаем затраты на замещение одного сотрудника и представим результаты в виде таблицы 3.12

По данным таблицы видно, что затраты на замещение одного сотрудника составляют 18838 рублей. Данная сумма будет определяться одной из составляющих дохода от внедрения проекта. Далее мы рассчитаем экономию от снижения уровня текучести кадров (таблица 3.13)

Таблица 3.12 – Затраты на замещение одного сотрудника

Параметр	Стоимость	Сумма, руб
Затраты на увольнение	Снижение производительности труда на 8% в течении трех месяцев, предшествующих увольнению	1150
	Трудозатраты на проведение собеседования с увольняемым сотрудником: 1) Собеседование с руководителем: -стоимость часа работы руководителя -297р -необходимое время на проведение собеседования- 0,5 часа $0,5*297=149р$ 2) Собеседование со старшим специалистом по персоналу - стоимость часа работы старшего специалиста -208р -продолжительность собеседования -0,5 часа $0,5*208=104р$ 3) Рабочее время сотрудника потраченное на собеседования - стоимость часа работы -137р - необходимое время-1 час $1*137=137р$	390
	Документальное оформление увольнения - продолжительность работы специалиста по персоналу-2 часа - стоимость часа работы специалиста по персоналу -137р $2*137=274р$	274
Затраты на найм нового сотрудника	1) Стоимость размещения вакансии на hh.ru =700р 2) Стоимость размещения вакансии на superjob =500р 3) Стоимость доступа к базе данных резюме (1 день) =3000р 4) Стоимость оплаты труда специалиста по персоналу: поиск, отбор, собеседования – 45 часов =45*137=6165р 5) Затраты на проведение собеседования с руководителем - необходимое время 0,5 часа - стоимость часа работы руководителя -297р $0,5*297=149р$	10514
Потери при вхождении в должность	Сокращение производительности труда в первые три месяца на 30%	6900
Итого		18838

Таблица 3.13 – Снижение затрат от уменьшения текучести кадров

№ п\п	Показатель	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019	1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	Итого
1	Текучесть кадров без проекта, %	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	29,80
2	Количество увольнений без проекта, чел	25	25	25	25	25	25	25	25	25	225
3	Текучесть кадров с проектом, %	2,65	2,65	2,60	2,60	2,55	2,55	2,50	2,50	2,40	23
4	Количество увольнений с проектом, чел	25	25	23	23	22	22	21	21	20	202
5	Снижение количества уволенных, чел	0	0	2	2	3	3	4	4	5	23
6	Экономия, руб	0	0	37676	37676	56514	56514	75352	75352	94190	433274

Из таблицы видно, что текучесть кадров среди молодых специалистов, до проекта составляет 29,8%, повысив уровень лояльности, мы сократим уровень текучести на 6,8%. Проект будет окупаться не только за счет снижения уровня текучести молодых специалистов, но и за счет улучшения качества обслуживания клиентов. Рассмотрим увеличение прибыли в виде таблицы 3.14.

№ п/п	Показатель	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019	1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	Итого
1	Удовлетворенные клиенты без проекта, %	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	50%
2	Количество обслуживаемых клиентов без проекта, чел.	666666	666666	666666	666666	666666	666666	666666	666666	666666	600000 0
3	Удовлетворенные клиенты с проектом, %	5,55	5,55	6,30	6,60	6,80	7,00	7,20	7,40	7,60	60%
4	Количество обслуживаемых клиентов с проектом, %	666666	666666	756756	792792	816816	840840	864864	888888	912912	720720 0
5	Выручка без проекта, млн. руб	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	100000
6	Выручка с проектом, млн. руб	11,10	11,10	11,17	11,20	11,22	11,24	11,26	11,28	11,30	100870

Таблица 3.14 – Увеличение прибыли за счет улучшения качества обслуживания

Таким образом, из таблицы мы видим, что после внедрения проекта, удовлетворенных обслуживанием клиентов стало на 10 % больше. Так же увеличился поток клиентов, а выручка возросла на 870 тыс. рублей. Безусловно все это принесет прибыль компании.

Следующим этапом в нашей работе, будет обоснование доходности проекта. Приведем данные расчета в виде таблицы 3.15.

Таблица 3.15 – Обоснование доходности проекта

Период	Выручка, млн. руб	Затраты, млн.руб	Затраты пост., млн. руб	Затраты перем., млн. руб	Прибыль, млн. руб	Доход, млн.руб	Экономия по замещению млн. руб	Суммарный доход, млн. руб
1 кв. 2019	11,10	6,66	3,2	3,46	4,44		0	0
2 кв. 2019	11,10	6,66	3,2	3,46	4,44	0	0	0
3 кв. 2019	11,17	6,7	3,2	3,5	4,47	0,03	0,037	0,067
4 кв. 2019	11,20	6,72	3,2	3,52	4,48	0,04	0,037	0,077
1 кв. 2020	11,22	6,73	3,2	3,53	4,49	0,05	0,056	0,106
2 кв. 2020	11,24	6,74	3,2	3,54	4,5	0,06	0,056	0,116
3 кв. 2020	11,26	6,75	3,2	3,55	4,51	0,07	0,075	0,145
4 кв. 2020	11,28	6,76	3,2	3,56	4,52	0,08	0,075	0,155
1 кв. 2021	11,30	6,77	3,2	3,57	4,53	0,09	0,094	0,184
Итого	100,870	60,49	28,8	31,69	40,38	0,42	0,430	0,850

Таким образом, из таблицы 3.15 видно, что доходность проекта составляет 0,85млн. рублей, и включает в себя экономию по сокращению текучести кадров и прибыль от увеличения качества обслуживания клиентов.

Далее сведем все затраты и доходы данного проекта в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Затраты и доходы проекта

Период	Затраты, руб	Доходы, руб
1 кв. 2019	71628	0
2 кв. 2019	49689	0
3 кв. 2019	76181	67000
4 кв. 2019	120823	77000

1 кв. 2020	34326	106000
------------	-------	--------

Окончание таблицы 3.16

Период	Затраты, руб	Доходы, руб
2 кв. 2020	29113	116000
3 кв. 2020	29071	145000
4 кв. 2020	79559	155000
1 кв. 2021	44451	184000
Итого	534841	850000

Так же для наглядности оценки расходов и доходов был построен график (рисунок 3.5).

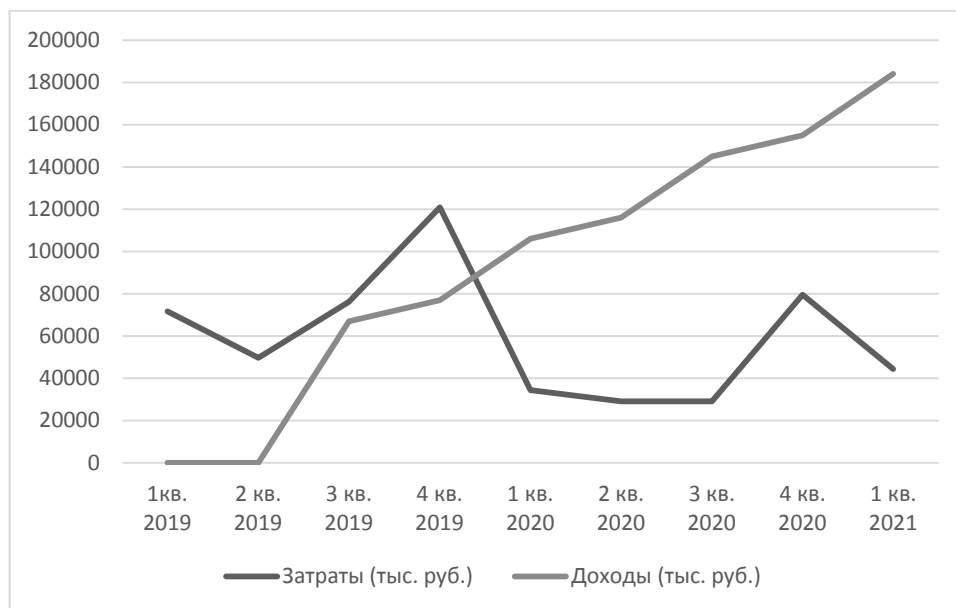


Рисунок 3.5 – Динамика затрат и доходов

Для подсчета эффективности проекта, нам необходимо подсчитать ставку дисконтирования, для расчета которой нам необходимо сложить уровень доходности (при альтернативном помещении денежных средств в банк), уровень риска данного проекта и размер инфляции. При расчете возьмём ставку кредитования банка, обслуживающего ООО «ХКФ Банк», равной 16,5% уровень риска проекта – 5%, а размер прогнозируемого уровня инфляции в период реализации проекта по данным Росстата – 4,5%. Соответственно, ставка дисконтирования будет равна 26% в год и 6,5% в квартал.

Далее, рассчитаем ставку дисконтирования (K_{dt}) по формуле

$$K_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t} \quad ,(2)$$

где d – норма дисконта;

t– период времени (0, 1, 2...T).

Приведем данные по расчету дисконтирования в таблице 3.17

Таблица 3.17 – Расчет коэффициента дисконтирования

Период расчета	Расчет	Значение
1 кв. 2019	$1/(1+0,065)^0$	1
2 кв. 2019	$1/(1+0,065)^1$	0,938
3 кв. 2019	$1/(1+0,065)^2$	0,881
4 кв. 2019	$1/(1+0,065)^3$	0,828
1 кв. 2020	$1/(1+0,065)^4$	0,777
2 кв. 2020	$1/(1+0,065)^5$	0,729
3 кв. 2020	$1/(1+0,065)^6$	0,685
4 кв. 2020	$1/(1+0,065)^7$	0,643
1 кв. 2021	$1/(1+0,065)^8$	0,604

Следующим этапом необходимо рассчитать следующие показатели:

– чистый дисконтированный доход (ЧДД) по формуле:

$$\text{ЧДД} = (D_t - Z_t) \times K_{dt}, (3)$$

где D_t – доход;

Z_t – затраты.

– чистая текущая стоимость (ЧТС) по формуле:

$$\text{ЧТС} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_d, (4)$$

Представим рассчитанные данные в таблице 3.18

Таблица 3.18 – Расчет экономических показателей проекта

Период	Доход, руб	Затраты, руб	Коэф. Диск.	Диск. Доход, руб	Диск. Затраты, руб	ЧДД, руб	ЧТС, руб
1 кв. 2019	0	71628	1	0	71628	-71628	-71628
2 кв. 2019	0	49689	0,938	0	46608	-46608	-118236
3 кв. 2019	67000	76181	0,881	59027	67115	-8088	-126324
4 кв. 2019	77000	120823	0,828	63756	100041	-36285	-162609
1 кв. 2020	106000	34326	0,777	82362	26671	55691	-106918
2 кв. 2020	116000	29113	0,729	84564	21223	63341	-43577
3 кв. 2020	145000	29071	0,685	99325	19913	79412	35835
4 кв. 2020	155000	79559	0,643	99665	51156	48509	84344
1 кв. 2021	184000	44451	0,604	111136	26848	84228	168572
Итого	850000	534841	-	599835	431203	168572	

Таким образом, по таблице 3.18 можно сделать вывод о том, что предполагаемый доход от проекта составит 168572 рубля при реализации в течении 9 кварталов. Далее представим динамику ЧДД и ЧТС (рисунок 3.6).

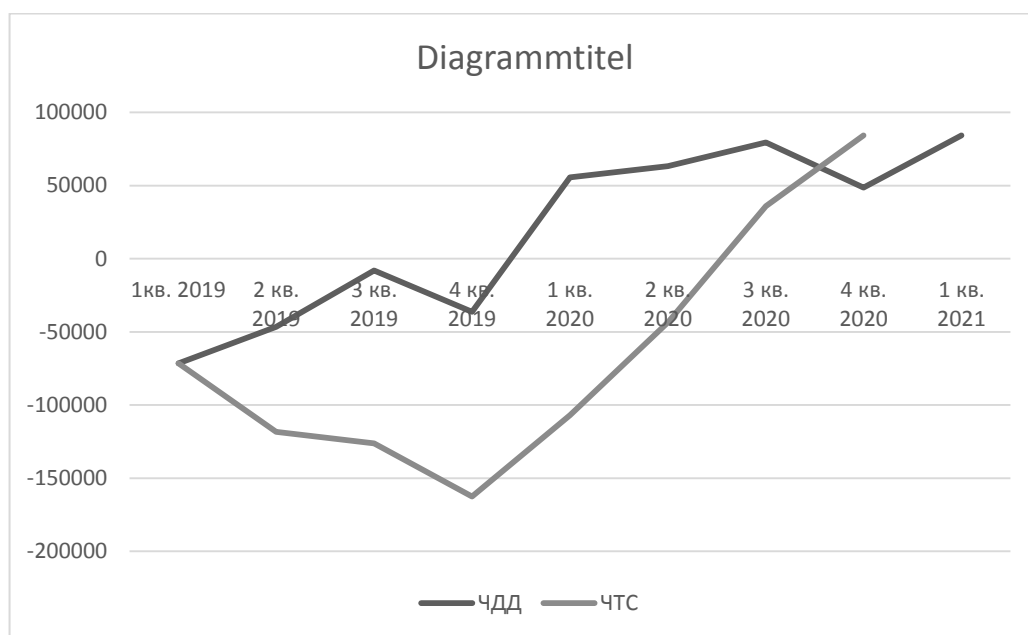


Рисунок 3.6 – Динамика ЧДД и ЧТС

По рисунку 3.6 можно определить срок окупаемости проекта: 7 кварталов проекта. Для более точных данных воспользуемся формулой расчета срока окупаемости (формула 5).

$$\sum_{t=1}^T D_t \times d_{dt} = \sum_{t=0}^T Z_t \times d_{dt}, \quad (5)$$

Срок окупаемости составит: $7 + (43577 / 79412) = 7,5$ кварталов, проект окупится к концу 3 квартала 2020 года.

Следующий этап расчета индекса доходности (ИД) и рентабельности проекта ($Re_{пр}$), (формулы 6 и 7 соответственно).

$$ИД(PI) = \frac{\sum D_t \times d_{dt}}{\sum Z_t \times d_{dt}}, \quad (6)$$

$$Re_{пр} = ИД \times 100\% - 100\%, \quad (7)$$

- 1) Индекс доходности составляет: $599835 / 431203 = 1,39$
- 2) Рентабельность проекта: 39%

Итак, по нашим расчетам видно, что индекс доходности равен 1,39 – это означает, что каждый вложенный в проект рубль принесет 39 копеек прибыли.

Чистая текущая стоимость – NPV равна 168572 рублей, что является прибылью компании от внедрения проекта.

Индекс доходности и рентабельность проекта соответствуют нормам. Приведем все экономические подсчеты в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Итоговые показатели эффективности проекта

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Значение
1	Норма дисконта	%	26
2	Доходы от реализации проекта	руб.	850000
3	Затраты от проекта	руб.	534841
4	Чистый дисконтированный доход	руб.	168572
5	Чистая текущая стоимость	руб.	168572
6	Индекс доходности	-	1,39
7	Рентабельность проекта	%	39
8	Срок окупаемости	квартал	7,5

Таким образом, проект по формированию лояльности молодых специалистов является рентабельным, прибыльным и эффективным. Внедрение данного проекта обоснованно с теоретической практической точки зрения.

Выводы по параграфу 3.3

В данном параграфе была рассмотрена экономическая эффективность проекта, которую можно рассматривать с нескольких позиций:

1 Экономия затрат компании на замещение должностей молодых специалистов;

2 Повышение прибыли компании за счет улучшения качества обслуживания клиентов.

Итоговые показатели являются достаточно высокими, что говорит не только об окупаемости вложенных средств, но и о повышении заинтересованности у руководства во внедрении данного проекта.

Вывод по главе 3

Данная глава содержит в себе разработку проекта по формированию лояльности молодых специалистов, Челябинского регионального представительства ООО «ХКФ Банк».

В разработку данного проекта входят новые технологии в подсистеме формирования лояльности, совершенствование бизнес-процесса, детальные мероприятия и методики. Все данный подкреплены расчетом риска, анализом бюджета проекта и расчетом его экономической эффективности.

Данный проект рассчитан на внедрение и получение прибыли. При эффективной реализации программы развития проект продлевается на последующие годы, так как повышение уровня лояльности молодых специалистов не маловажный фактор в успешности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены такие теоретические аспекты как понятия и сущность лояльности, формирование лояльности. Мы определили, что лояльные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для достижения поставленных целей и высокого качества обслуживания клиентов. Так же в первой главе мы рассмотрели зарубежный опыт и провели сравнительный анализ формирования лояльности персонала, методы формирования лояльности, применяемые в рассмотренных странах, можно будет использовать для разработки проекта.

В практической части работы были проведены анализы внутренней и внешней среды проведен с помощью таких инструментов, как «PEST-анализ», «Модель анализа пяти сил Майкла Портера», «Матрица БКГ», «Модель «7s»McKinsey», «SNW-анализ» и «SWOT-анализ». По результатам проведенных анализов, мы определили, что экономической проблемы в организации не существует. В целом окружающая среда носит нейтральный характер. При этом, одной из главных целей организации на ближайшее время является – улучшение качества обслуживания клиентов, за счет увеличения уровня лояльности молодых специалистов.

Так же был проведен организационно-кадровый аудит, определен уровень текучести молодых специалистов и уровень их лояльности. Так же мы рассмотрели существующую систему формирования лояльности и текущий бизнес-процесс, и определили, что они не являются эффективными, а главная цель поставлена не корректно. А также определили, основные причины ухода персонала, ими оказались недовольства материальными, организационными и межличностными факторами внутри организации.

Мы разработали новую систему по формированию лояльности молодых специалистов, а также новый бизнес-процесс. Для проекта было построено дерево

целей, определены сдерживающие и движущие силы, а также возможные риски, которые могут препятствовать реализации проекта. Далее нами были предложены мероприятия, способствующие формированию лояльности молодых специалистов и представлена диаграмма Ганта. Далее определили их сроки и ответственных за выполнение того или иного мероприятия. Так же мы рассчитали бюджет эксплуатационных и инвестиционных затрат проекта и представили общий бюджет. Мы определили, что сумма эксплуатационных затрат значительно превышает, инвестиционные, это говорит нам о том, что на поддержание проекта требуется гораздо большее количество затрат, нежели на его внедрение.

При расчете экономической эффективности были определены способы поступления доходов от проекта: экономия за счет сокращения издержек на замещение в случае увольнения специалиста и улучшение качества обслуживания клиентов.

Рентабельность проекта составила 39%, чистая прибыль 168572 рублей, что говорит о том, что данный проект может быть успешно внедрен в организацию.

В результате исследования было доказано, что повышение уровня лояльности молодых специалистов, способствует улучшению качества обслуживания клиентов, что говорит о подтверждении выдвинутой гипотезы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андриющенко, О.В. Лояльность в организациях: теоретико-методологический аспект. Автореф. дисс.канд. социол. наук / О.В Андриющенко – М., 2011.
- 2 Андриющенко, О. В. Многомерные основания лояльности//Власть. –2012.– №12. –С. 26.
- 3 Берлизева, Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала / Я.В. Берлизева // Вестник КемГУ. – 2013. – №4-2(56). – С. 174-178.
- 4 Буренин, В: Тотальная лояльность —это дорого и неэффективно... и такого не бывает/ В. Буренин// Управление персоналом. – 2012. – №13. – С. 11–14.
- 5 Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лоялности персонала организации /С. Горностаев // Управление персоналом. – 2014– №4. –С. 39-41.
- 6 Долженко, Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р.А. Долженко // Вестник АГАУ. – 2014. – №9(119). – С. 157-162.
- 7 Доминьяк, В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В. Доминьяк // Персонал-Микс, 2013 – №1. –С.107-111.
- 8 Дейнека, О. С. Экономическая психология: Учеб. Пособие / О.С. Дейнека – СПб.: Питер. 2000. –250с.
- 9 Журнал по управлению человеческими ресурсами //директор по персоналу, [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.hrdirector.ru/>
- 10 Жарова, Е.Ю. Доверительные отношения с персоналом: плюсы и минусы/ Е.Ю. Жарова //Отдел кадров, 2012. – №4. – С. 24-28.
- 11 Жаркова, Е.П. Банковское дело/ Е.П. Жаркова – М.: Омега-Л, 2011. – 260 с.
- 12 Жуков, Е.Ф. Банковский менеджмент/ Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили. – М.: Энити-Дана, 2011. – 250с
- 13 Информационный портал о банковской деятельности в РФ [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.banki.ru/>

- 14Изотов, В. Лояльность персонала [Электронный ресурс] / В. Изотов.—Электрон. Дан. – Москва 2015. –108 с. – Режим доступа:<http://www.harsky.ru/> - Загл. с экрана.
- 15 Ковров, А. В. Лояльность персонала / А.В. Ковров – М.: Бератор, 2013. –С. 115
- 16 Мучински, П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. - СПб.: Питер. 2004. – 539с.
- 17Мхитарян, М. А. Идентичность и лояльность: понятийные разграничения / М.А. Мхитарян// Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 1 (29). – С. 25-30.
- 18Мотивация персонала: учебное пособие/Одегов, Ю. Г., Руденко, Г. Г., Апенько С. Н., Мерко, А. И. – М.: Альфа-Пресс, 2012. - 640 с.
- 19 Ожегов С. И. Толковый словарь русского язык / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд. – М.: Москва, 1997. – 98 с.
- 20 Официальный сайт ООО «ХКФБ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://homecredit.ru>
- 21 Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его успешность /М.Портер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
- 22 Потеряхин, А. Виды лояльности персонала / А. Потеряхин // Справочник работника кадровой службы / сост. А.В. Верховцев. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 837 с. –С. 604-612.
- 23Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Н.С. Пряжников – М.: Академия, 2012. – 338 с.
- 24Райхельд, Ф. Формирование лояльности в бизнесе / Ф. Райхельд. – М.: Новое знание, 2012. –191 с.
- 25Соломанидина, Т. Организационная культура компании и лояльность персонала./Т. Соломатина // Управление персоналом. –2013. – № 6. – С.60-62.
- 26 Строгонов, А.А. Кредитная политика коммерческого банка / А.А. Строгонов // Банковское дело. – 2014. – № 2 (3). – С. 56-60.

- 27Фирсова, С.А. Практические аспекты управления развитием лояльности персонала организации / С.А. Фирсова // Творческое наследие А.С. Посникова и современность. – 2014. – №8. – С. 167-168.
- 28Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. - СПб.: Питер, 2013. –С. 496.
- 29Харский, К.В. Лояльность сотрудника — это готовность идти на жертвы ради работы в компании / К. В. Харский // Генеральный директор. – 2013. – №10. – С. 168.
- 30Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня –М.: Интел-синтез, 2014– С. 453.
- 31 Шипилова О. Лояльность персонала – необходимое условие успешности компании / О. Шипилова // Кадры предприятия. – 2004. – № 4. – С. 50–58.
- 32 Шульц, Д. История современной психологии / Д. Шульц. – СПб.: Евразия, 2010. – 166с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методика расчета индекса чистой лояльности

1) Клиенту задается только 2 вопроса:

Вопрос 1. С какой долей вероятности вы могли бы откомендовать нас(продукт, услугу, место работы) своему другу или коллеге по шкале от 1-до-10?

Вопрос 2. Какова основная причина такой оценки?

2) На основании ответа на Вопрос 1 производится классификация персонала и расчет индекса чистой лояльности NPS (Net Промоутер Score);

3) На основании ответа на Вопрос 2 вскрываются причины такой оценки и планируются действия по улучшению продукта/услуги/условия.

Классификация сотрудников зависимости от ответа представлена внижеследующей таблице:

Класс	Оценка	Краткая характеристика
Промоутеры	9-10	<ul style="list-style-type: none">• Действуют в интересах компании с энергией и энтузиазмом, находят время для участия в опросах и дают конструктивные отклики и предложения;• Ведут себя как приверженные сотрудники• Рекомендуют компанию друзьям и коллегам.
Пассивные	7-8	<ul style="list-style-type: none">• Являются пассивно удовлетворенными сотрудниками если более лучшие условия конкурентов попадутся им на глаза, то они, вероятно, покинут вас.• Могут предоставить квалифицированные рекомендации, но без энтузиазма.
Критики (детракторы)	0-6	<ul style="list-style-type: none">• Их оценка является индикатором того, что общение с компанией изменила их жизнь к худшему. Они не удовлетворены и разочарованы тем, как их использовали;• Посылают жалобу за жалобой и увеличивают ваши расходы по их обслуживанию;• Дают плохие отзывы о компании своим друзьям и

		коллегам.
--	--	-----------

Индекс чистой лояльности NPS — это разница между % промоутеров и % критиков.

Диаграмма Ганта

