

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

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

Event- менеджмент как средство повышения лояльности сотрудников
ООО «Компания Антари»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03 2019. 172. ВКР

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

Руководитель
к.п.н., профессор
_____ / А.Е. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ-425
_____ / А.Ф. Беляев
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ СРЕДСТВАМИ EVENT-МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1. Сущность и особенности применения основных положений Event-менеджмента в юридических компаниях.....	5
1.2. Феномен лояльности сотрудников и методы его повышения.....	5
1.3. Анализ зарубежного и отечественного опыта Event-менеджмента как средства повышения лояльности сотрудников юридического профиля.....	15
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «КОМПАНИЯ АНТАРИ»	
2.1 Краткая характеристика ООО «Компания Антари».....	24
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Компания Антари».....	37
2.3 Кадровый аудит ООО «Компания Антари».....	47
3 ПРОЕКТ EVENT-МЕНЕДЖМЕНТА КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ООО «КОМПАНИЯ АНТАРИ»	
3.1 Анализ существующей лояльности сотрудников ООО «Компания Антари».....	55
3.2 Проект повышения лояльности сотрудников средствами Event-менеджмента в ООО «Компания Антари».....	60
3.3 Расчет стоимости проекта повышения лояльности сотрудников с помощью Event-менеджмента в ООО «Компания Антари».....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Если сотрудники лояльны к организации и сфере, где они работают, то у них формируется высокая профессиональная мотивация, которая потом имеет свое отражение на различных аспектах деятельности компании.

Event-мероприятия (а также праздники, отдых) должны рассматриваться руководителями юридических компаний и собственниками, как инструмент по повышению лояльности и производительности сотрудников. Ведь, действительно, если квалифицированный работник продолжает выполнять свои обязанности, сотрудничает с другими сотрудниками, а еще в компании снижается общий уровень эмоционального напряжения, это обязательно сказывается на результатах бизнеса.

Целью выпускной квалификационной работы является - разработка программы формирования лояльности персонала ООО «Компания Антари».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и особенности применения основных положений Event-менеджмента в юридических компаниях.
2. Феномен лояльности сотрудников и методы его повышения.
3. Провести анализ зарубежного и отечественного опыта Event-менеджмента как средства повышения лояльности сотрудников юридического профиля.
4. Дать характеристику предприятия ООО «Компания Антари».
5. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Компания Антари».
6. Провести кадровый аудит ООО «Компания Антари».
7. Проанализировать существующую лояльность сотрудников ООО «Компания Антари».
8. Разработать проект повышения лояльности сотрудников средствами Event-менеджмента в ООО «Компания Антари».
9. Рассчитать стоимость предложений по проекту повышения лояльности сотрудников с помощью Event-менеджмента в ООО «Компания Антари».

Предметом исследования является существующая система формирования лояльности персонала.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов. Из ряда российских авторов использовались такие как, Батурина О., Либерова Т. Из зарубежных авторов были изучены труды Камерона К. и Куина Р., а также данные исследований консалтинговых компаний Aon Hewwit, Axes, USA Survey и др.

В ходе работы были использованы следующие общенаучные методы: сравнения, расчета, обобщения, анализа и наблюдения.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендации по совершенствованию системы лояльности персонала ООО «Компания Антари». В результате ожидается позитивная динамика в социальном и экономическом эффектах.

В структуру работы входит: введение, три главы, библиографический список из 38 источников, 1 приложения, 95 страниц, 26 таблиц, 23 рисунка.

Во введении обозначены: актуальность работы и ее практическая значимости, цель и задачи, а также перечислена теоретическая и методологическая база.

В первой главе рассмотрена сущность системы лояльности персонала ее особенности в юридических компаниях и анализ зарубежного опыта по данному вопросу. Во второй главе дана краткая историческая справка о ООО «Компания Антари», проведены анализы внутренней и внешней среды и сделан кадровый аудит ООО «Компания Антари». В третьей главе ВКР рассмотрена существующая система лояльности персонала ООО «Компания Антари», выявлены ее слабые стороны и разработаны рекомендации с положительным экономическим эффектом.

В заключение работы подведены ее итоги, сделаны выводы по пунктам и главам в целом. Подчеркнута актуальность и значимость работы. Описаны выполненные задачи.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ СРЕДСТВАМИ EVENT-МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Сущность Event-менеджмента как средства повышения лояльности сотрудников

Событийный менеджмент – это сложный микс, активизирующий интересы целевой аудитории компании. Именно в связке с планируемым событием рассматривается комплекс предложений, которые обязательно должны привести к желаемому результату.

Философия в таком случае крайне проста: ассоциироваться с событием (быть его частью как участник, спикер, модератор, спонсор, партнер) и/или иметь прямую выгоду от события, продвигая интересы компании. Быть. Казаться. Иметь.

Таким образом, под event понимается событие, ориентированное на представление организации общественности, продвижения ее идей, системы ценностей, в целом позиционирование. Так же event может быть ориентирован на продвижение конкретных мероприятий, комплекса мероприятий. Сам процесс продвижения осуществляется в рамках взаимодействия со средствами массовых коммуникаций (СМК) и СМИ.

По мнению Антоновой А.: «само понятие события также представляется неоднозначным. На современном этапе сложилось несколько основных мнений относительно того, что такое «событие»:

- это то, о чем прежде не было известно, новые сведения или свежая информация;

- сообщение о чем-то новом или о том, что произошло совсем недавно;

- человек, факт, проблема или еще что-то такое, к чему стоит привлечь внимание. Публикации в средствах массовой информации о текущих событиях и проблемах или вообще о чем-то интересном или важном;

- название или часть названия очень многих газет, журналов, бюллетеней информационных агентств или разных ведомств и учреждений»[2, с.6].

Продуманный, грамотный Event-менеджмент представляется как надежный и эффективный инструмент повышения лояльности сотрудников, особенно если организатор привлекает аудиторию к генерированию идей, брейнсторму, определению ключевых тем, сюжета мероприятия и т.д.

Основными причинами, которые определяют необходимость периодической реализации Event- мероприятий, можно назвать следующие:

- создание событийности — переключением внимания с функциональных обязанностей (вызывающих определенное психологическое сопротивление) на другой вид деятельности (по сути — создание эмоционального всплеска);

- созданием условий для неформального взаимодействия, возможности выйти за рамки рабочих отношений («увидеть в Марье Петровне человека») и развитием «семейственности» среди сотрудников;

- развитием кросс-функциональных коммуникаций за счет того, что сотрудники смежных подразделений (часто не знающие друг друга в лицо) начинают идентифицировать друг друга и себя как часть компании;

- снижением затрат на программу стимуляции сотрудников.

Любой руководитель понимает, что его взаимоотношения с сотрудниками и атмосфера в коллективе могут повлиять на эффективность работы.

Сотрудники, которые комфортно ощущают себя на рабочем месте, а также удовлетворены связью с руководителем, могут показать намного лучшие результаты, чем те, которые ощущают дискомфорт. Приверженность своей организации обозначают термином лояльность персонала.

В частном секторе если организация имеет лояльных сотрудников, то она считается более конкурентоспособной, и у нее велика вероятность занять хорошее место на рынке. В публичном секторе, лояльность персонала является не менее важным фактором, так как государственные служащие выполняют важную деятельность в жизни нашего государства и общества.

По мнению Кокошко Ю.: «в целом под лояльностью понимают верность сотрудников своей компании. Если дать более точное определение, то лояльность персонала – это характеристика персонала, определяющая его приверженность к организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации».[8, с.213]

Если сотрудники лояльны к организации и сфере, где они работают, то у них формируется высокая профессиональная мотивация, которая потом имеет свое отражение на различных аспектах деятельности компании.

Такие работники могут со спокойствием относиться к внутренним изменениям организации и проще воспринимать временные трудности. Лояльные сотрудники ценят свое рабочее место, мотивируют окружающих на самореализацию и сами уделяют должное внимание самосовершенствованию.

Кроме того, лояльный персонал способен самостоятельно обращаться за помощью к высококвалифицированным специалистам и направляет все свои силы на достижение организационного успеха.

Проанализируем подходы к определению понятия «лояльность» отечественных и зарубежных ученых:

Таблица 1.1 - Определения понятия «лояльность»

Автор	Определение
Бадренковой Е. С.	Лояльность рассматривается как самостоятельный феномен, как интегральная модель, содержащая в себе понятия «удовлетворенность», «вовлеченность», «идентификация» и «приверженность». [4, с.36]
Доминак В.И.	С общепринятой точки зрения, сотрудника, проявляющего лояльность к своей компании, можно описать как человека, который с гордостью говорит о своей компании, рекомендует ее друзьям и знакомым. [8, с.21]

Груски О.	Разделение понятия «лояльность» на следующие категории: стаж сотрудника в компании, идентификация сотрудника с организацией, общая удовлетворенность своим местом работы. [8, с.15]
Кокошко Ю.	Лояльностью - верность сотрудников своей компании. Характеристика персонала, определяющая его приверженность к организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации». [8, с.213]
Морроу П.	«Лояльность» - один большой феномен, включающий в себя ряд вышеперечисленных конструктов. [11]
Бондаренко Е.С., А. Коврова и И. Чумарина	Лояльностью - «профессиональная пригодность сотрудников и их надежность с точки зрения компании. Соответственно, фокус при таком рассмотрении делается на формальных факторах, важных для конкретной компании. [16, с.52]

По мнению Бадренковой Е. С.: «лояльность рассматривается как самостоятельный феномен, несущий в себе определенную смысловую нагрузку; как интегральная модель, содержащая в себе близкие понятия, такие как «удовлетворенность», «вовлеченность», «идентификация» и «приверженность»; как один из компонентов всех вышеперечисленных понятий». [4, с.36]

Как считает Доминак В.И.: «термин «лояльность» произошел от французского слова «loyal», которое можно истолковать как «верный», «преданный», «надежный». С общепринятой точки зрения, сотрудника, проявляющего лояльность к своей компании, можно описать как человека, который с гордостью говорит о своей компании, рекомендует ее друзьям и знакомым. Лояльность кадров в российских трудах всегда характеризовалась по-разному. [8, с.21]

Основанием для анализа разных трактовок термина «лояльность» являются работы отечественных и зарубежных ученых, описывающие суть понятия.

Доминак В.И. считает интегральный подход к изучению понятия «лояльность» в объединении с синонимическими терминами, такими как

«удовлетворенность», «приверженность», «идентификация» и «вовлеченность» был описан в исследовании В. Доминьяка. [8, с.15]

Автор рассматривает модели О. Груски и П. Морроу. Модель О. Груски подразумевает под собой разделение понятия «лояльность» на следующие категории: стаж сотрудника в компании, идентификация сотрудника с организацией, отношение сотрудника к руководству организации, общая удовлетворенность своим местом работы.

Модель П. Морроу определяет понятие «лояльность» как один большой феномен, включающий в себя ряд вышеперечисленных конструктов. Исходя из данной модели, четыре компонента, описанные в модели О. Груски и стоящие наравне с лояльностью, напротив, входят в нее.

На основе исследования этих моделей В. Доминьяко обобщает лояльность сотрудника как положительное восприятие компании работником, гордость от своей причастности к ее жизни. Здесь фокус делается на психологических факторах, важных для конкретного сотрудника. [8, с.20]

Иной точки зрения придерживаются такие ученые как Е. Бондаренко, А. Коврова и И. Чумарина, которые под лояльностью предполагают «профессиональную пригодность сотрудников и их надежность с точки зрения компании. Соответственно, фокус при таком рассмотрении делается на формальных факторах, важных для конкретной компании. Сравнение этих двух точек зрения показывает, что вторая намного более упрощена и сущность лояльности сотрудников к компании в рамках нее сводится к формальным критериям, что недопустимо, если речь идет о работниках компании».[16, с.52]

Ю. Вершило говорит о лояльности работников к компании как о сознательной системе поведения сотрудников, направленной на рост эффективности своей работы для достижения целей компании. Данная точка зрения может показаться ограниченной, ввиду того, что сводит всю разность проявлений лояльности кадров к организации к ее влиянию на эффективность трудовой деятельности сотрудников для компании. [7, с.61]

Исходя из различных точек зрения и того, что вкладывают отечественные авторы в понятие «лояльность», ее можно охарактеризовать как социально-психологическое отношение сотрудника к компании, для которого свойственно принятие целей и ценностей компании и следование им, а также желание работать в этой организации.

Гринберг Т. считает, что можно выявить главный недостаток такой трактовки – невозможность предсказать поведение работника в будущем, основываясь на его лояльности к компании сегодня. [13, с.25]

Рассмотрим основные уровни лояльности персонала, которые по мнению Чудаковой Е.А. принято выделять.[21,с.35]

Представим уровни в виде шкалы. Для начала разберемся с понятием нулевая лояльность. Сразу стоит отметить, что нулевая лояльность не тождественна нелояльности персонала. Такая лояльность обычно формируется у человека, у которого отсутствует интерес в каком-либо действии или же вовсе не выработано свое личное отношение. К примеру, работник, который совсем недавно устроился в организацию и он пока не владеет никакими знаниями о внутренних правилах, о корпоративной культуре и структуре организации.

Что касается нелояльности сотрудников, то выделяют два уровня: скрытую и демонстративную. Нелояльные работники представляют опасность для организации своим воздействием на коллектив и на сотрудников компании в целом. Они склонны к разрушению ценностей и убеждений коллег, ставят под сомнения рациональность поставленных задач.

Скрытая нелояльность подразумевает сотрудника, который ждет материальное вознаграждение и боится какого-либо наказания. Он не нарушает внутренние правила организации, соблюдает все требования управленца и выполняет должностную инструкцию. Однако такие работники внутри коллектива негативно выражаются о корпоративной культуре, плохо отзываются о своем руководстве и распространяют отрицательные сплетни и слухи.

По мнению Бадренковой Е. С.: «следствием нелояльности сотрудников является текучесть кадров, которая, в свою очередь, вызывает лишние затраты на поиск, наем и обучение новых сотрудников». [4, с.43]

Ко всему сказанному, существует риск утечки коммерческой тайны. Поэтому в наше время многие организации нацелены на удержание сотрудников и на повышение уровня лояльности персонала.

Мы рассмотрели нулевую лояльность и уровни нелояльности, теперь обратимся к уровням, которые находятся выше нулевой точки. Стоит отметить, что чем выше уровень лояльности, тем более преданным будет сотрудник к организации. Выделяют несколько уровней лояльности: лояльность на уровне внешних атрибутов, на уровне поступков, на уровне убеждений, и лояльность на уровне идентичности.

Первый тип лояльности присущ тем сотрудникам, которые преданы за счет наличия особенных знаков и символов компании, а также фирменной одежды, которая символизирует статус компании. К примеру, старший продавец или лучший сотрудник месяца.

Пока работник на виду, он будет вести себя соответствующе заданным атрибутам поведению.

Харский К.В. в одной из своих работ сказал очень хорошо: «если вы хотите, чтобы временно нанятый персонал был предан интересам фирмы и расхваливал товар, представляя его на ярмарке-выставке, наденьте на него фирменные майки и кепки». [19, с.423]

В наше время очень большое количество организаций специализируются на реализации конкретных товаров. Такой уровень лояльности подразумевает, что работники сами выступают активными пользователями производимых товаров. Одним из принципов сетевого маркетинга выступает следующее суждение: мы повышаем уровень лояльности персонала, подтолкнув его к потреблению товаров.

Лояльность на уровне поступков стоит выше по шкале и подразумевает исполнение всех правил и традиций, которые приняты в организации. Под организационными традициями понимают многое: начиная от отличительного тона при общении с клиентами до регулярных вечеринок внутри отделов. Считается, что такого уровня достаточно для среднестатистического работника, однако мало для сотрудников среднего и высшего звена. Работники высшего звена наделены большей ответственностью, следовательно, и уровень доверия к ним должен быть выше. Этот уровень лояльности не позволяет контролировать деятельность остальных работников.

По мнению Чудаковой Е.А.: «сотрудники с таким типом лояльности дисциплинированы и добросовестно соблюдают все требования в силу положительного отношения к руководству и к организации, а не из-за опасения наказания. Однако от таких работников не стоит ожидать стремления к развитию и способности к самопожертвованию».[21, с.35]

Следующий уровень лояльности - на уровне убеждений является весьма редким в современных российских организациях. Сотрудник с таким уровнем лояльности всевозможно проявляет заботу о благе компании, отличается устойчивостью к различным внешним соблазнам и его достаточно сложно переманить большей зарплатой. Персонал с лояльностью на уровне убеждений имеет позитивное воздействие на профессиональную мотивацию организации и в целом представляет огромную ценность для компании. Такие работники зачастую отдают себя максимально работе и не могут терпеть, когда окружающие нарушают правила. Они способны вступаться за разумные предложения, энергичны в решении проблем и могут побуждать к совершенствованию деятельности. Сотрудники с лояльностью на уровне убеждений зачастую более ответственны и считают своим долгом перед руководством выполнить все правильно, точно и качественно.

Как считают многие специалисты, лояльные сотрудники проще переносят тяжелые для организации времена и остаются работать на прежнем месте,

действуя согласно чувствам сопричастности и верности. Они полагаются только на официальную информацию и верят решениям, которые принимает руководство.

Самым высоким уровнем лояльности считается лояльность на уровне идентичности. Она тождественно равна верности и преданности компании. Работник максимально приравнивает себя к объекту лояльности. Многие исследователи замечают, что японская система пожизненного найма сформировала данный уровень лояльности у персонала. В этом случае лояльность сотрудников не зависит от различных похвал и вознаграждений и работник практически не склонен к отрицательному влиянию со стороны окружающих. Такой человек объединяет свою жизнь с организацией, предельно замотивирован и максимально эффективен.

Выше были рассмотрены различные уровни лояльности персонала. Методами наблюдения и проведением опросов можно выявить и определить уровень лояльности как коллектива в целом, так и каждого сотрудника в отдельности. Важно помнить, что лояльное поведение может подразумевать поведение с заложенной лояльностью, либо поведение, которое только демонстрирует ее. В ходе наблюдения возникают следующие вопросы: какой уровень лояльности необходим каждой организации и как можно повысить уровень лояльности персонала?[15, с.270]

На первый вопрос нам поможет ответить тот факт, что для большинства организаций достаточно только первых двух уровней. Для предприятий, где работа сотрудников строго регламентирована и поддается контролю, вполне достаточно и нулевой лояльности. Но если речь идет о сотрудниках и руководителях высшего звена, то должен действовать принцип, чем выше должность, тем выше должна быть лояльность к организации. К примеру, если директор, которого наняли, будет нелоялен к организации на уровне убеждений, то владельцу не стоит ждать высокой отдачи в развитии и функционировании компании.[4, с.34]

Для того, чтобы ответить на вопрос о повышении лояльности, рассмотрим ее показатели:

- преданность организационным услугам и продуктам;
- стремление советовать организацию как лучшее рабочее место;
- желание совершенствовать организацию, действовать в команде;
- стремление работать в организации долгий срок;
- приобщение к ценностям и организационной культуре.

Теперь обратимся к факторам, которые содействуют возникновению лояльности.

В первую очередь это прошлый опыт. При собеседовании сотрудника следует сразу узнавать, испытывал ли он чувство доверия на прежнем месте работы, ощущение причастности к компании. Если ответ будет положительным, то велика вероятность, что и на новом рабочем месте у работника проявится подобное отношение. Если же ответ будет отрицательным, то придется приложить немалое количество усилий, чтобы выработать у данного сотрудника приверженность к компании.

Фактор, который напрямую связан с предыдущим – это личная система ценностей. Именно жизненные убеждения человека показывают его отношение к работе и взаимоотношения в коллективе. К примеру, если сотрудник придерживается четкого мнения, что только личные связи могут повлиять на карьерный рост, то вряд ли он на новом месте работы поменяет свои убеждения и ценности.[17, с.52]

Еще одним важным фактором лояльности персонала выступает оказание со стороны организации индивидуального внимания. Каждый сотрудник хочет ощущать значимость для организации и стоит отметить, что только что пришедший работник вряд ли сразу станет отличаться высокой приверженностью к компании. Однако если компания будет всячески показывать свое положительное отношение к работнику, то она наверняка получит в ответ высокую степень доверия. Кому-то необходимым будет

вовремя полученное поздравление с днем рождения, кому-то требуется энергичный настрой от руководителя, а некоторые будут рады постоянным материальным вознаграждениям. Если организация будет заботиться о своих работниках, то те, в свою очередь, будут идти навстречу.

Следующим немало важным фактором лояльности персонала выступает психологическая среда. Если руководители уделяют мало времени среде в коллективе и пытаются ценой самого работника достичь поставленной цели, то управленец может не рассчитывать на самоотдачу от коллектива. А приверженность к своей организации предполагает именно это.

Последним по списку, но не по значимости выступает фактор наличия чувства гордости последователей за то, что они работают именно в этой компании. У работников не возникает сомнений, что их организация самая лучшая, и они желают иметь именно те возможности, которые предоставляет их компания, а не какая-либо другая.

Таким образом, можно подытожить, что существует связь между условиями труда, оплатой, удовлетворённостью работой и доверием к своей организации. К тому же, условием возникновения лояльности персонала выступает удовлетворенность различными составляющими компании: коллективом, управляющими органами, взаимоотношения внутри коллектива, работой организации, карьерным ростом и другими.[17, с.53]

1.2 Особенности применения основных положений Event-менеджмента в юридических компаниях

Event-менеджмент для юридических компаний России во многом повторяет опыт зарубежных стран. Для них специальные мероприятия более актуальны, чем реклама. Это связано с тем, что специальное мероприятие имеет более длительный эффект, чем рекламная акция, оно привлекает внимание СМИ, что

обеспечивает длительный период сохранения информации в обществе, формирует имидж.

Специальное мероприятие, как за рубежом, так и в России начинает освещаться задолго до дня реализации: в анонсах, афишах, пресс-конференциях и продолжается в последующих сообщениях в СМИ, а также в интернет – СМИ, что более актуально и в большинстве случаев, бесплатно. Например, это различные порталы, сайты, страницы в социальных сетях: Вконтакте, Instagram, Facebook, Twiter; реклама у известных и популярных блогеров города, которые зачастую согласны на бартерные отношения. Планирование специального мероприятия может начинаться за год до даты его реализации, а в случае ежегодного проведения рассмотрение возможных подходов начинается фактически с момента подведения итогов мероприятия предыдущего.

Присутствие знаменитостей также является составляющей специальных мероприятий, которые проводятся с расчетом на освещение в прессе и приобретение популярности. Мероприятия на уровне представления становятся все более востребованы и в том числе по причине своей результативности и экономичности. На них обычно приглашают одно – два известных в городе лица для громкой рекламы в социальных сетях или афишах, СМИ. Это могут быть журналисты, блогеры, певцы, критики известные в определенном населенном пункте.

Также существует формат долговременного освещения события в СМИ, особенно в электронном формате. В идеале нужно, чтобы сведения о событии появились на электронных ресурсах известных людей, которые стали его участниками.

Наиболее популярными event-мероприятиями в России считаются праздники, как наиболее востребованные у массового потребителя и активно освещаемые в самых разнообразных СМИ, в том числе и в светских.

Освещение в любого рода СМИ является приоритетом, в связи с чем привлечение внимания к событию начинается фактически еще до начала его

активной разработки. Информирование СМИ о ходе подготовки и планах реализации в целом становится не менее актуальной чертой стратегии продвижения. [18, с.61]

В целом, нужно отметить, что основополагающими отличиями специальных мероприятий представляется уровень их распространения, как средства продвижения интересов юридической компании, а также актуальность разных типов мероприятий для организаций.

Организация специального мероприятия, как средства коммуникации с потребительской средой, предусматривает прогнозирование эффективности и оценку его эффективности, что дает основание говорить о том, насколько оно было востребовано у конечного потребителя.

В целом же, в данный момент развития коммуникаций, продвижение бренда с помощью специальных мероприятий является одним из успешных направлений в бизнесе.[11, с.77]

Event чаще всего представляется вариантом осуществления внешней коммуникации в рамках продвижения юридической компании, в связи с чем и выстраиваются соответствующие подходы и тактики организации. Внешняя коммуникация представляется значимой составляющей в сфере юриспруденции, где специфика и механизмы внешних коммуникаций определяют успешность его у потребителя и конкурентоспособность.

Например, подготовка к открытию нового офиса юридической компании. Отдельные связанные с этим процессом события могут стать предметом освещения. Эффективным представляется и различная ориентированность мероприятий, даже в случае косвенного включения в процесс целевого потребителя,. В этом случае также важно не столько стимулирование самого участника мероприятия, сколько использование его в качестве носителя и распространителя информации о юридической компании.

Фактически, информационный повод – некое событие, искусственное или реальное, используемое для внесения PR-сообщения в информационное пространство.[9, с.30]

В рамках освещения мероприятия роль играет множество составляющих факторов: его участники, место проведения, оформление, оборудование пр. Чем более неординарным и необычным будет мероприятие, тем больший эффект оно принесет в качестве имиджевого для проводившей его юридической компании.

Успешность мероприятия также определяется составляющими обеспечения внешних коммуникаций с целевой аудиторией. В мероприятии участвуют приглашенные гости, что обуславливает необходимость распространения информации о приглашениях и возможности их получения. В случае отсутствия приглашений необходимо распространение информации об условиях участия в мероприятии, места его проведения и программы. Информационное обеспечение может происходить при помощи стандартных коммуникативных средств: рекламы, сувенирной продукции, рассылки и пр.

Event предполагает осуществление продвижения интересов юридической компании в рамках развития PR-коммуникаций. Сам процесс продвижения выстраивается из стандартного набора инструментов, среди которых ведущую роль играет комплекс рекламных и PR-мероприятий.

Однако, стандартного набора на современном этапе уже недостаточно. Бизнес обращается к событийному PR, который использует в качестве средства продвижения информационный повод. В результате процесс коммуникации развивается вокруг конкретного события.

Информационный повод - события или явления, интересные для общества. Если говорить более узко – это информация «из первых рук» для определённых групп людей: журналистов, политиков, общественности и т.д. [2, с.7]

Событие создается ввиду общих интересов PR-отдела и компании. Оно возникает в процессе, которым занимается PR-специалисты. При этом

используются актуальные направления и средства для определённой сферы компании. События могут быть многообразны и с разными миссиями, но их главная цель – получить освещение в СМИ, привлечь внимание приоритетного потребителя, выделить компанию среди ее конкурентов. Объём и качество собранной информации – основа PR в продвижении. [3, с.8]

Роль связей с общественностью очень значима при формировании события и правильного его представления целевой аудитории в рамках связей с общественностью.

Использование событийного PR для продвижения дает возможность передать информацию о сфере деятельности компании, ее преимуществах, предложениях. Процесс передачи информации – многоэтапный: придерживаясь той точки зрения, что любое искажение оригинала есть процесс творческий).

Важной составляющей для продвижения интересов юридической компании является определение специфики самого события и возможностей распространения о нем информации через СМИ.

Информация является одним из основных аспектов современных СМИ и присутствуют как в печатных, так и аудио- и видео-форматах. Формат передачи информации о событии зависит не только от его тематики, но также от целевой аудитории, на которую событие ориентировано. Целевая аудитория — один из определяющих аспектов при выборе каналов продвижения информации, которые могут быть разнообразны исходя из возраста, социального статуса, региона проживания.

Событие становится элементом PR-коммуникации юридической компании, создавая информационные потоки, формирующие имидж и образ организации, ее предложений и преимуществ.

Э.Бурнарцева выделяет следующие виды событий, которые представляются актуальными юридической компании:

1. Выставки: достижений компании, услуги, отраслевая выставка.

2. Презентации. Также могут быть посвящены как достижениям организации, так и услугам. При этом, более 80% всех презентаций посвящаются именно продвижению услуг.

3. Открытие. Актуальное мероприятие для сферы малого бизнеса так, как может привлечь внимание потребителя, а также в рамки открытия можно включить ряд маркетинговых и PR-мероприятий, способствующих привлечению дополнительного внимания. Сам факт открытия является новостью в отраслевой сфере, что также возможно использовать в рамках коммуникационных потоков.

4. Праздники. Представляется большой спектр вариантов, позволяющих для компании отразить ее преимущества перед конкурентами, представить результаты своей деятельности (например к юбилею), обеспечить внимание при помощи зрелищности. [5, с.18]

Фактически каждое из перечисленных мероприятий становится поводом для размещения информации. В связи с этим юридические компании в рамках событийного PR весьма активно взаимодействуют со СМИ, формируя события, актуальные для целевой общественности.

Средства PR, которые используются в продвижении организации направлены на то, чтобы сформировать у потребителя нужный контекст восприятия события. К примеру, если событие ориентировано на формирование имиджа юридической компании, как социально ориентированной, внимание потребителя будет акцентироваться на социальной проблеме и тех решениях, которые были предложены, тех результатах в решении проблемы, которые были достигнуты при помощи мероприятия.

Сам процесс создания информационного повода в своей основе базируется на репутации и позиционировании юридической компании. В результате используются стратегии скрытого продвижения, которые не явно представляют компанию, акцентируя внимания на ее преимуществах, а демонстрируются результаты деятельности организации и ее достижения. При помощи события

формируется общественное мнение об юридической компании, как активной, успешной.

Создание мероприятия является основой использования события в качестве средства продвижения юридической компании. Наиболее резонансными становятся мероприятия с большим числом участников, востребованные у потребителя. При этом, для юридической компании важно не столько само мероприятие, сколько событийный эффект, который оно несет в рамках развития связей с общественностью.

Насыщая информационное пространство событие привлекает внимание к юридической компании, к результатам ее деятельности.

В связи с этим, приоритетом формирования имиджа становится успешно проведенное мероприятие, информация о котором попадает в актуальные для потребителя СМИ – социальные сети, сайты, блоги и пр. Локально ориентированные мероприятия являются не менее эффективными, чем массовые, особенно в свете качественно проведенного предварительного осведомления о времени и месте их проведения для того, чтобы все заинтересованные лица могли посетить мероприятие и осветить событие в максимальном количестве средств массовой коммуникации.

Может использоваться в качестве средства продвижения как сами мероприятия, так специально простимулированные процессы, ориентированные на событийный эффект (освещение в СМИ).

Для наиболее эффективного использования специального мероприятия, как проводника информации в актуальное для организации информационное пространство, в современной практике необходимо с максимальной точностью обозначить его возможные грани, а также разграничить разнообразные подходы к его использованию. Специальное мероприятие ориентировано на то, чтобы укрепить или изменить сформированный внутренний и внешний имидж юридической компании. [16, с.30]

Зрелищная составляющая стимулирует общественность к тому, чтобы проявлять больший интерес к взаимодействию и распространению информации, связанной с событием. Выбор оптимального способа распространения необходимой информации становится ведущим фактором успешности мероприятий и достижений целей, поставленных при его организации.

Разумеется, в современных условиях вкусно накормить и ярко развлечь клиентов уже явно недостаточно, поэтому в ивент-менеджменте принято адаптировать планы организаторов к потребностям аудитории. PR-прием «организованное событие», которое обладает не только интеллектуальным, но и эмоциональным воздействием на целевую аудиторию, вошел в маркетинговый арсенал.

Качественный ивент-менеджмент, эффективен для всех компаний. Отличие проектов может быть лишь в количественном объеме приглашаемой аудитории, масштабах мероприятия, уровне планируемой активности на самом мероприятии и проектах предшествующих ему, решительности действий, что является характеристиками амбициозности проекта и организатора/участника.

Профессиональный ивент-менеджмент юридической компании – не просто организация мероприятия или участия юристов в конференции. Он подразумевает изучение бизнеса, с которым придется и очень хочется работать, определение целевой аудитории, разработку и/или выяснение концепции мероприятия, планирование технических и организационных аспектов проекта.

Несомненно, наибольшая мотивация к проведению серьезных крупных мероприятий должна быть у всех юридических компаний без исключения. Если нет возможности покори́ть аудиторию уникальной и дорогостоящей площадкой, мишленовским кейтерингом и звездными спикерами из государственных органов, нужно бить конкурентов оригинальностью формата. Деловые игры, презентации, workshop, интерактивные формы с аудиторией

заманивают потенциальных участников=потенциальных клиентов уже на этапе анонсирования проекта.

Российский рынок услуг событийного менеджмента стремительно развивается. Однако единой культуры «потребления» и использования событийной коммуникации юристами, пожалуй, еще не создано, что порождает множество подходов к организации специальных мероприятий и оценки участия в них. Рассмотрим несколько важных аспектов.

Необходимо взвесить силы своего бренда, бренда события и ценность их для аудитории мероприятия. Нельзя «прыгать выше головы» своего клиента. На мероприятии нужно встретить свою аудиторию.

Балансируя между контентом и формой, креативностью и консервативностью, личным и профессиональным отношением к мероприятиям и их организаторам, все больше компаний допускают тактические ошибки.

Организация мероприятия или участие в проекте – это специфическое средство прямой и скрытой коммуникации. В отличие от комментариев в СМИ, имиджевых материалов, коммерческих предложений, которые дают субъективное абстрактное представление об уровне компетенции юристов компании, на мероприятии специалисты показываются в действии, что для юридической профессии является немаловажным фактором!

Например, учрежденный в 2011 году Юридический конгресс уже успел стать признанной в профессиональном сообществе площадкой, которая традиционно собирает более 250 представителей российских судов, юридических компаний, государственных и общественных организаций, бизнес-структур, а также видных деятелей права и юриспруденции. Основная задача Конгресса – обсуждение изменений, происходящих в российской правовой сфере, перспектив совершенствования правосудия и развития юридического рынка в России.

Предусмотрены специальные сателлитные сессии, которые запланированы под реализацию внутренних и внешних проектов юридических компаний.

Специфика специальных сессий такова, что организатор сателлитной сессии получает возможность выбрать произвольный формат при согласовании с организационным комитетом, подстроив свое мероприятие под нужды собственной аудитории.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта Event-менеджмента как средства повышения лояльности сотрудников юридического профиля

Лояльное поведение сотрудника в настоящем определяет его поведение лишь здесь и сейчас, но никак не характеризует его в будущем под влиянием возможных новых изменений и обстоятельств. В компании, в отношении которой работники проявляют свою лояльность, достаточно легко проводить изменения, но трудно определить отношение к этим изменениям после начала их исполнения.

Таким образом, можно предположить, что лояльность сотрудника к компании и его удовлетворённость своим местом работы всегда сопутствуют друг другу. Такой точки зрения придерживаются зарубежные ученые Р. Маудей, Р. Стирс и Л. Портер, говоря о том, что лояльность сотрудника к компании связана напрямую с принятием целей и ценностей компании, а удовлетворенность, как феномен сознания лояльности, предполагает фокус на отдельных аспектах трудовой деятельности. [17, с.55]

Юридическая компания, как и ее подразделение, в некотором роде являются моделью семьи (с точки зрения психологии). Есть формальные задачи и рамки существования такой формации общества. Также присутствуют отношения людей со всеми вытекающими последствиями: столкновением интересов и взглядов, выливающимися в конфликтные ситуации; «рутинностью», особенно в подразделениях с низким разнообразием деятельности сотрудников.

Event-мероприятия (а также праздники, отдых) должны рассматриваться руководителями юридических компаний и собственниками, как инструмент по

повышению лояльности и производительности сотрудников. Ведь, действительно, если квалифицированный работник продолжает выполнять свои обязанности, сотрудничает с другими сотрудниками, а еще в компании снижается общий уровень эмоционального напряжения, это обязательно сказывается на результатах бизнеса.

Наверно, самым распространенным в российской практике вид мероприятия является тематический праздник, корпоратив в ресторане. И надо признать - низкоэффективным (в перерасчете на затраты).

Мы же обратим внимание на форматы, которые позволяют повысить событийность, обеспечивают возможность эмоционального сплочения сотрудников: проводимые в офисе юридической компании или вне его. И не требуют больших материальных затрат на организацию. Надо сказать, что за последнее время в российской практике выросло количество таких мероприятий.

За последнее время в зарубежной и российской практике наблюдается лавинообразный рост популярности квестов. Действительно, даже в корпоративном формате квест можно использовать для командообразования и эмоциональной разгрузки сотрудников.

По механике квест очень прост — набор активностей, которые приводят участников к заветной цели. Активности могут быть разными — поисковые, интеллектуальные или даже творческие. Успешность квестов объясняется тем, что многоформатность заданий предоставляет возможность проявить себя участникам с разными интересами и способностями. И движение к общей цели является хорошей метафорой работы компании/отдела.

Для небольших коллективов (4-6 сотрудников) можно организовать прохождение квеста по типу «escaperoom» — выйти из закрытого помещения за минимальное время. Можно даже устроить соревнование между отделами на быстроту прохождения.

Если необходимо провести одновременное мероприятие для большого коллектива (от 15 до 80 человек), то это может быть офисный квест. Сегодня это наиболее часто заказываемая услуга в преддверии профессиональных и традиционных праздников (Новый год, 23 февраля и 8 марта), дней рождений компаний.

Участники, объединенные в команды, отгадывают шифр сундука с подарками или ищут таинственного «агента», который сообщает о местонахождении важного объекта. Естественно, легенда создается под конкретное мероприятие.

Также возможно организовать квест по городу, когда одновременно с прохождением заданий, сотрудники совместно (что важно для эмоционального сплочения) посещают интересные и красивые места. Возможны квесты за границей, которые организовываются в рамках больших корпоративных конференций.

Спроектировать простой квест можно даже самостоятельно, без привлечения провайдеров. Достаточно наметить от 7 до 10 разнородных заданий и сформировать определенную логику их прохождения — цепочную или «штурмовую» (все задания сразу). А также написать соответствующую мероприятию легенду квеста и закупить минимальный реквизит.

Если же обращаться к провайдерам, то затраты на сотрудника могут колебаться в пределах 1000-1600 рублей.

Тимбилдинги в офисе. Выбор форматов велик. Приведем интересные и легко осуществимые идеи:

Деловые игры. Даже, если это моделирование переговорного процесса, проводимое для развития сотрудников юридической компании, из этого можно сделать корпоративное мероприятие.

Творческие мастерские/тимбилдинги. Рисование на футболках, создание календарей, фото-конкурсы, съемки видео и т.д.

Настольные игротеки. Кстати, один из наименее затратных вариантов Event-мероприятия — хорошая «настольная игра» стоит от 1000 рублей. Или можно пригласить профессиональных игротехников с набором игр за 10-20 000 рублей и организовать настоящий турнир.

Как часто проводятся Event-мероприятия. Как и с остальными формами материального стимулирования, Event-мероприятия имеют большой эффект, если проводятся регулярно, но не слишком часто. Или же проводятся в разных форматах, предоставляющих присоединиться к ним сотрудникам разных психотипов и интересов.

Например, план на год может быть очень простым: одно мероприятие в квартал, общее для всей юридической компании, и одно локальное мероприятие для подразделения. При небольших бюджетах это может проходить с периодичностью один раз в месяц. Очень полезно бывает приурочить корпоративное мероприятие к завершению важного проекта.

Даже самый низкозатратный вариант формата может стать эффективным инструментом повышения сплоченности и лояльности сотрудников.

Простой и действенный формат Event-мероприятия, которое легко реализовать самостоятельно — перекрестные презентации. Особенно эффективен в ситуациях перед крупными проектами, которые потребуют взаимодействия многих подразделений. Или, если состав смежных отделов с течением времени меняется (такое бывает, и не всегда это плохо).

Возможна «Лаборатория Деловых Игр» - это формат реализуемый в ходе больших проектов по вовлеченности и лояльности персонала или стратегических сессий. Суть формата очень проста — необходимо подготовить краткую презентацию своего отдела для других. Причем, сделать это максимально увлекательно — «продать» свой отдел.

Примерный формат такого выступления: «кто мы» (некая совокупная характеристика тех, кто работает здесь — увлечения, достижения, и т.д.);

«какие мы» (личностные особенности, почему с нами легко или сложно);

«почему мы» (чем мы важны для остальных);

«мы в метафоре» — какой-то зрительный или другой образ, который раскрывает представителей подразделения;

«изюминки»: клич, девиз и т.д.

Конечно же, выступление можно расширять и дополнять другими пунктами.

Выводы по 1 главе:

Продуманный, грамотный Event-менеджмент представляется как надежный и эффективный инструмент повышения лояльности сотрудников, особенно если организатор привлекает аудиторию к генерированию идей, брейнсторму, определению ключевых тем, сюжета мероприятия и т.д.

Основными причинами, которые определяют необходимость периодической реализации Event-мероприятий, можно назвать следующие:

- создание событийности — переключением внимания с функциональных обязанностей (вызывающих определенное психологическое сопротивление) на другой вид деятельности (по сути — создание эмоционального всплеска);

- созданием условий для неформального взаимодействия, возможности выйти за рамки рабочих отношений и развитием «семейственности» среди сотрудников;

- развитием кросс-функциональных коммуникаций за счет того, что сотрудники смежных подразделений (часто не знающие друг друга в лицо) начинают идентифицировать друг друга и себя как часть компании;

- снижением затрат на программу стимуляции сотрудников.

Event-менеджмент для юридических компаний России во многом повторяет опыт зарубежных стран. Для них специальные мероприятия более актуальны, чем реклама. Это связано с тем, что специальное мероприятие имеет более длительный эффект, чем рекламная акция, оно привлекает внимание СМИ, что обеспечивает длительный период сохранения информации в обществе, формирует имидж.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО - КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «КОМПАНИЯ АНТАРИ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Компания Антари»

Компания Антари – компания, предоставляющая услуги в области финансового и правового консалтинга.

В своей работе компания следует принципам, которые остаются неизменными на протяжении всего времени деятельности:

- неукоснительное следование законодательству;
- индивидуальный и уважительный подход к каждому Клиенту и Партнеру;
- конфиденциальность;
- оперативность.

Общие сведения о компании представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Общие сведения о ООО «Компания Антари»

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
Полное и сокращенное название организации	«Компания Антари»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Почтовый адрес, контактный телефон	454091, Челябинск, улица 3 Интернационала, дом 105, 216 офис 8-351-778-64-78
Дата создания организации	2002г
Описание миссии организации	Предоставление юридических услуг
Отрасль хозяйственной деятельности	Юридическо - консалтинговая фирма
Основные виды деятельности	полный комплекс услуг по организации и проведению торгов
Годовые объемы выпуска по основным видам продукции / оказание услуг, нат. ед.	10.000
Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	19
Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	ООО ЮФ "Гольцева, Данилевский и Партнеры"
Среднесписочная численность персонала, чел. (по состоянию на 01.01.2018 г)	192

ООО «Компания Антари» была создана силами команды профессионалов в области права, финансов и менеджмента, работающих вместе с 2002 года. С самого начала деятельность была сконцентрирована на исполнительном производстве, банкротстве и взыскании долгов – именно поэтому эти направления до сих пор являются приоритетными.

В последующем спектр предоставляемых услуг стал расширяться, в него вошли управление проектами, финансовое оздоровление, кредитование юридических лиц и другие.

В связи с этим возникла необходимость создания качественно новой формы деятельности, способной интегрировать те виды услуг, которыми владели специалисты. Так сформировалась консалтинговая компания Антари, работающая в Центральном и Уральском Федеральных Округах, оказывающая услуги по организации и проведению торгов, взысканию дебиторской задолженности, инициированию и сопровождению процедуры банкротства.

Компания является специализированной организацией, предоставляющей полный комплекс услуг по организации и проведению торгов (конкурсов и аукционов). Персоналом компании наработан значительный опыт проведения торгов по продаже движимого и недвижимого имущества, имущества ликвидируемых предприятий и предприятий-банкротов, непрофильного имущества организаций.

Компания зарекомендовала себя с положительной стороны на рынке услуг по реализации имущества, в том числе и для государственных нужд, имеет аккредитацию в НП СРО АУ «Южный Урал» в качестве организатора торгов и консультанта.

В конце 2010 года компания успешно прошла сертификацию для проведения электронных торгов для банкротных предприятий и на данный момент работает со всеми крупными операторами электронных площадок.

Компания Антари ориентируется на достижение качественных результатов в интересах Клиента. В связи с этим, механизм оплаты услуг согласовывается с Клиентом и устанавливается в зависимости от вида и объема услуг либо в форме гонорара за успех, либо в форме фиксированного вознаграждения за совершение определенных действий.

Трудовые отношения работников Общества, включая их социальное и пенсионное обеспечение, а также вопросы социального развития Общества, определяются во внутренних документах Общества, включая коллективный договор.

Структура ООО «Компания Антари» линейно-функциональная, основанная на единоначалии. Численность персонала 192 человека (рис.2.1).

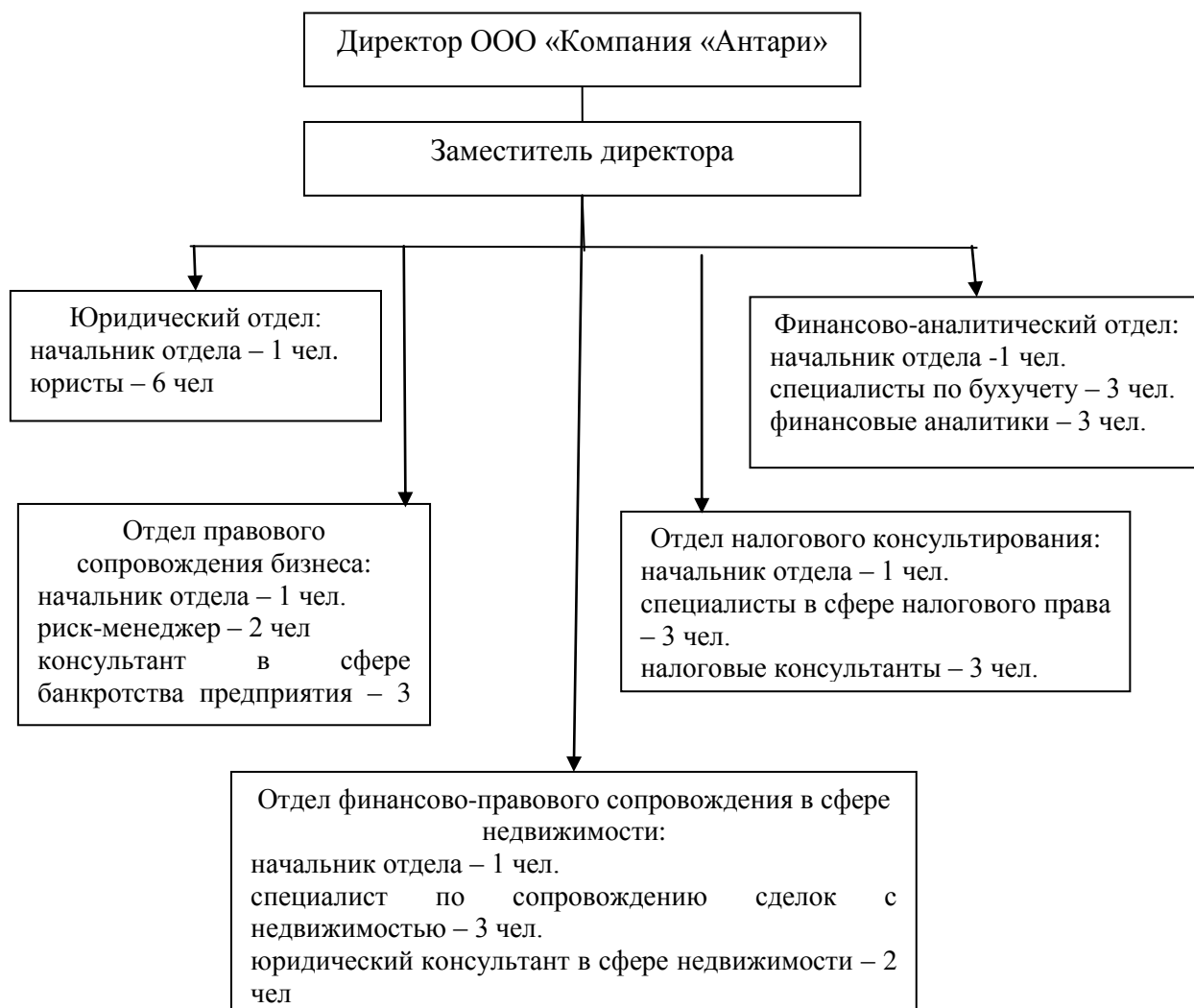


Рисунок 2.1 – Структура ООО «Компания Антари»
(головное подразделение в г. Челябинске)

Достоинствами построения линейно-функциональной структуры в ООО «Компания Антари» являются:

- улучшение координации в отдельных направлениях деятельности организации;
- отсутствуют дублирующие функции отделов;
- компетентность начальников отделов и ответственность за работу отдела;
- снижение рабочей нагрузки с директора организации.

При этом недостатками линейно-функциональной структуры являются:

- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности отделов;
- ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- проблемы межфункциональной координации;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований с директором организации

Миссия ООО «Компания Антари»: Мы максимально экономим время и силы наших клиентов, предоставляя консалтинговые и консультационные услуги. Сотрудники Компании Антари готовы проконсультировать Вас по всем интересующим вопросам в рамках каждого направления деятельности.

Необходимость четкости и «прозрачности» Миссии заключается в том, что это дает основу для создания целостного образа компании. Ее целей и способов поведения на рынке:

- компания работает для физических и юридических лиц;
- компания оказывает финансовую и консультационную поддержку своим клиентам;
- компания нацелена в стратегической перспективе на расширение присутствия филиалов в регионах РФ.

Ценности Компании Антари:

Персонал Компании Антари разделяет основные ценности компании:

- 1) честность и добросовестность;
- 2) уважение и забота о людях;

- 3) индивидуальная ответственность при поддержке коллектива;
- 4) профессионализм и постоянное совершенствование.

Видение Компании Антари - абсолютный лидер на рынке консалтинговых услуг к 2025 г.

Видение Компании Антари предполагает реализацию миссии и стратегических целей, а это успешное развитие и расширение территории, на которых будут работать филиалы компании.



Рисунок 2.2 – Пирамида целеполагания ООО «Компания Антари»

Пирамида целеполагания ООО «Компания Антари» позволяет сделать вывод о совместимости целей. Достижение одной цели предполагает построение базы для достижения следующей цели развития компании.

Сформируем цели по восьми ключевым пространствам.

Сформируем цели по восьми ключевым пространствам:

1) Положение на рынке.

Увеличить долю на 5% в городе Челябинск к 2020 году.

2) Инновации.

Обеспечить лидерство по качеству и технологии обслуживания клиентов.

3) Прибыльность.

Увеличить прибыль предприятия на 10% к 2020 году.

4) Производительность.

Сократить время обслуживания клиента к 2020 году на 20%.

5) Ресурсы.

Оптимизировать количество используемых ресурсов.

6) Персонал.

Создать систему корпоративного обучения к 2020 году.

7) Управленческие аспекты.

Возможность внедрения информационной системы к 2020 году.

8) Социальная ответственность.

Ежегодное выделение 5% от прибыли на благотворительность к 2020 году.

На рисунке 2.3 представлена стратегическая карта ООО «Компания Антари».

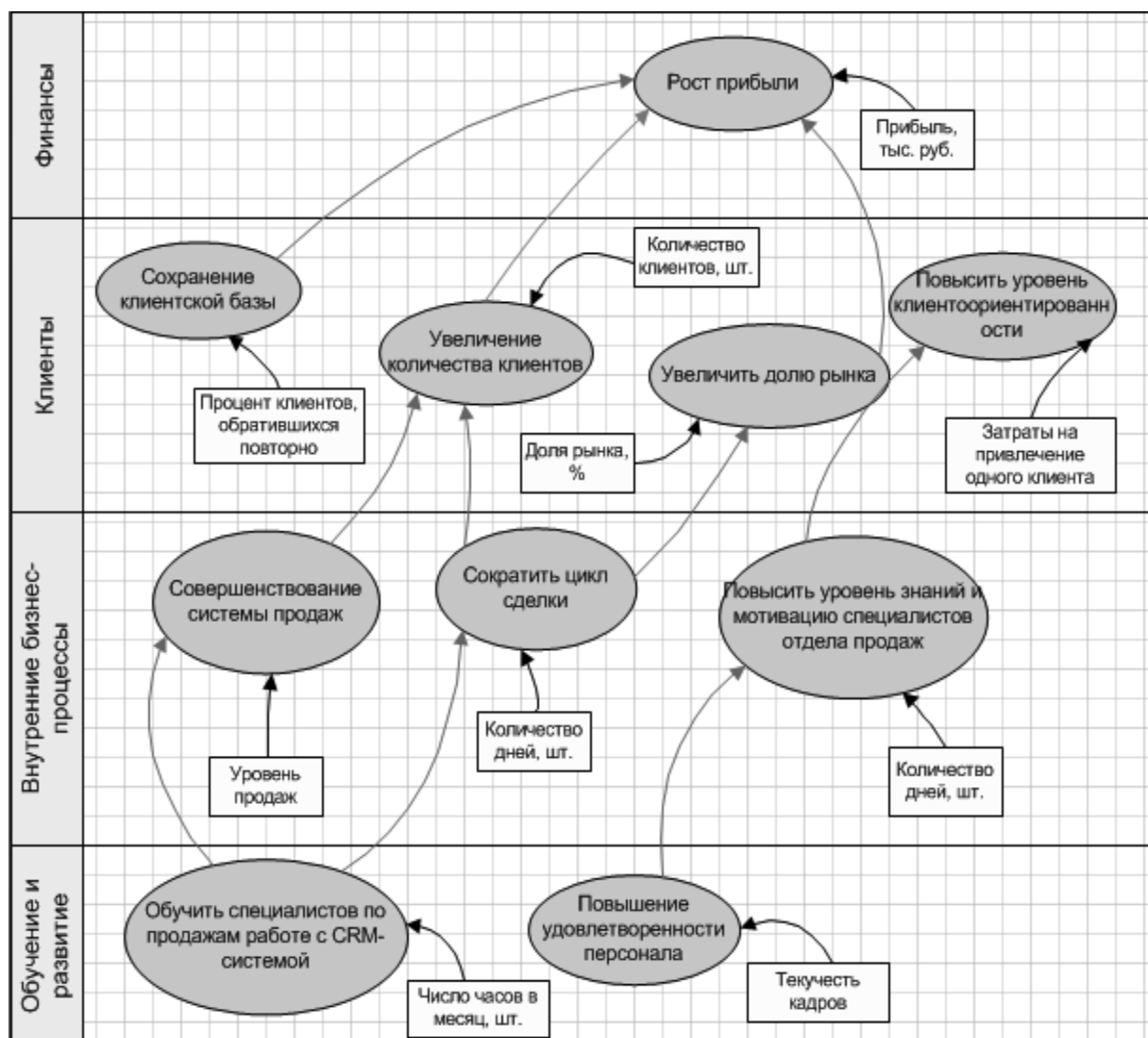


Рисунок 2.3 – Стратегическая карта ООО «Компания Антари»

Для наглядности составим счетную карту эффективности стратегии ООО «Компания Антари» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Счетная карта эффективности стратегии

Перспектив ы	Цели	Показатели	Значения		
			2016 г.	2017 г.	2018 г.
Финансы	Увеличить объём активных продаж	Объём продаж,, тыс.руб.	56000	72000	90000
Клиенты	Увеличить количество клиентов	Клиенты, чел.	10000	15000	20000
	Увеличить долю рынка	Доля рынка,%	4	7	15
	Сократить среднее время между обращением потребителя и заключением сделки	Дни	5	2	1
Внутренние процессы	Увеличить количество исходящих звонков на менеджера в день	Количество звонков	75	100	125
	Сократить число «потерянных» клиентов	Количество клиентов, шт.	7	4	1
	Сократить цикл сделки	Дней	20	15	10
	Повысить уровень мотивации, знаний и дисциплину специалистов по продажам	Количество посещённых тренингов в год, шт.	2	4	6
Обучение и развитие персонала	Снизить текучесть кадров	Текучесть кадров, %	30%	20%	10%
	Обучать специалистов работе с CRM-системой	Число часов в неделю	1	2,5	4
	Обучать специалистов с помощью бизнес-тренингов	Количество посещенных тренингов в год	2	4	6

В результате анализа деятельности ООО «Компания Антари»: и текущего состояния рынка, выбрана стратегия выхода на новые рынки для развития компании.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Компания Антари»

Для структуры и динамики имущества и источников его формирования, характеризующих финансовое состояние предприятия, проведен анализ баланса и отчета о финансовых результатах.

Показатели финансовых результатов ООО «Компания Антари», рассчитанные в таблице 2.3, позволяют сделать вывод, что предприятие получило чистую прибыль в 2016 г. – 2432 тыс. руб., в 2017 г. - 2288 тыс. руб., а в 2018 г. - 2465 тыс. руб.

Увеличение выручки компании в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составило 6332 тыс. руб. (или 4,2%), а в 2018 г. наоборот выручка уменьшилась на 25568 тыс. руб. (или на 16,4%).

Также необходимо отметить увеличение себестоимости продаж в анализируемом периоде. В 2018 г. она увеличилась по сравнению с 2017 г. 5073 тыс. руб. (или на 17,8%).

Таблица 2.3 – Анализ структуры и динамики изменения прибыли ООО «Компания Антари» в 2016-2018 гг.

Наименование показателя	31.12. 2016 г	31.12. 2017 г.	31.12. 2018 г.	Изменение, тыс. руб. (31.12.2017/ 31.12.2016)		Изменение, тыс. руб. (31.12.2018/ 31.12.2017)	
				+,-	%	+,-	%
Выручка	149829	156161	130593	6332	104,2	-25568	83,6
Себестоимость продаж	11848	28542	33615	16694	240,9	5073	117,8
Валовая прибыль	137981	127619	96978	-10362	92,5	-30641	76,0
Управленческие расходы	118476	109544	81478	-8932	92,5	-28066	74,4
Прибыль(убыток) от продаж	19505	18065	15500	-1440	92,6	-2565	85,8
Прочие доходы	577	1107	6941	530	191,9	5834	627,0
Прочие расходы	11672	10136	8276	-1536	86,8	-1860	81,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	3329	2738	2885	-591	82,2	147	105,4
Налог на прибыль	897	450	420	-447	50,2	-30	93,3
Чистая прибыль	2432	2288	2465	-144	94,1	177	107,7

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что финансово-экономические показатели предприятия в анализируемом периоде имеют нестабильную тенденцию.

Руководству в данных экономических условиях необходимо уделить особое внимание на повышение эффективности финансового управления.

Особое внимание необходимо обратить на следующие факты:

- увеличилась сумма краткосрочных заемных средств;
- наблюдается также значительное увеличение дебиторской задолженности в 2018 г., что негативно отражается на финансовых показателях организации и снижении ее платежеспособности.

Данные факторы оказывают негативное влияние как на финансовое положение в целом, так и на финансовую устойчивость, платежеспособность, ликвидность баланса и деловую активность предприятия.

Для оценки факторов внешней и внутренней среды использовались STEP-анализ, Модель 5 сил Портера, БКГ, 7SМакКинзи, SNW-анализ, модифицированный SWOT-анализ.

В таблице 2.4 представлен STEP-анализ ООО «Компания Антари».

Таблица 2.4 - STEP-анализ ООО «Компания Антари»

Фактор	Вероятность проявления тенденции	Сила воздействия (1-5)	+ \ -	Взвешенная оценка
S – Социальный фактор				
Увеличение количества квалифицированных кадров на рынке	0.7	4	+	2.8
Тенденции образа жизни	0.8	5	+	4
Юридическая неграмотность граждан	0.8	4	+	3,2
T – Технологический фактор				
Технологическое развитие на отраслевом консалтинговом рынке	0.7	3	-	2.1
Уровень компьютеризации	0.6	3	+	1.8
E – Экономический фактор				
Изменение курса валют	0.3	2	+	2.8
Увеличение конкуренции в отрасли	0.7	4	-	2,8
Уровень занятости населения	0.8	4	+	3,2
P – Политический фактор				
Стабильность политической власти	0.6	4	+	2.4

STEP-анализ подразумевает Political + Economical + Social + Technological (политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы).

Результаты STEP-анализа представим в профиле внешней среды (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Профиль внешней среды ООО «Компания Антари»

Вывод: ООО «Компания Антари» работает в благоприятных условия окружающей среды. Сильно влияние на функционирование компании оказывает социальный фактор, так как основной задачей является удовлетворение потребностей клиентов.

Для того, чтобы проанализировать конкурентные силы, действующие на компанию в регионе и, по возможности, идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться компания, проводится пятифакторный анализ М.Портера(рис. 2.5).

Пятифакторный анализ свидетельствует о достаточно прочных позициях компании на рынке ООО «Компания Антари», как в настоящий момент, так и в среднесрочной перспективе.

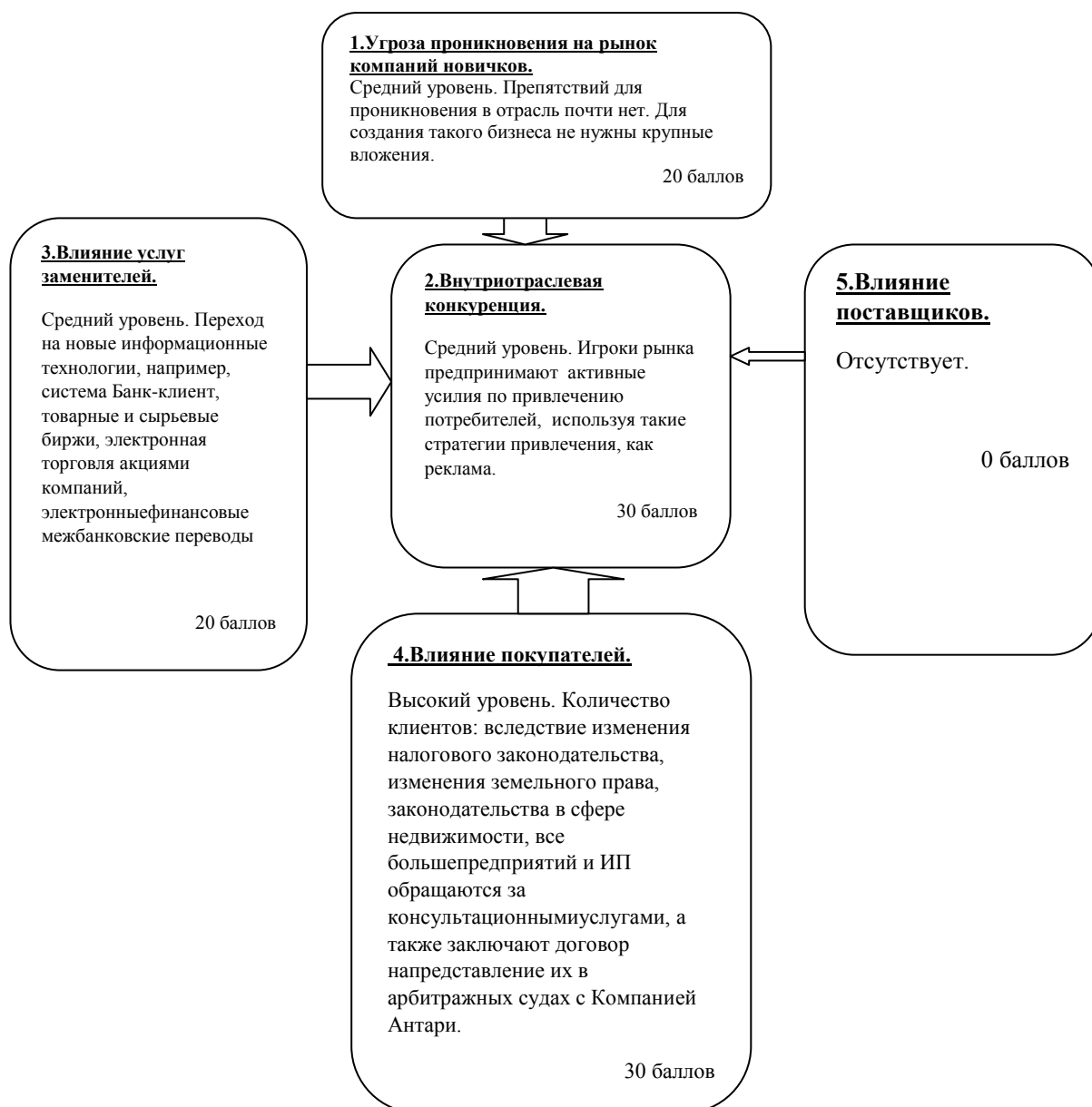


Рисунок 2.5 – Пятифакторная модель М.Портера

По результатам анализа можно сделать вывод, что наибольшее влияние оказывают покупатели, наименьшее – поставщики, так как они отсутствуют. Исходя из данных анализа необходимо предпринять следующие меры:

1. Проводить постоянный мониторинг маркетинговой активности и расширения услуг конкурентов ООО «Компания Антари».
2. Регулярно заниматься PR и формированием благоприятного и уникального имиджа ООО «Компания Антари» у представителей корпоративного сегмента и государственных структур.
3. Внедрить эффективную систему контроля качества.

Таблица 2.5 – Исходные данные

Вид услуг	Выручка, тыс. руб.		Объем ключевого конкурента, 2018 г.	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка, %
	2017 г.	2018 г.			
А. сопровождению процедуры банкротства	520	525	624	101	84,1
В. взыскание дебиторской задолженности	627	729	805	116,3	90,6
С. организация и проведение торгов	805	950	900	118	105,6
Д. консультирование по финансовым вопросам	954	926	835	97,1	110,9

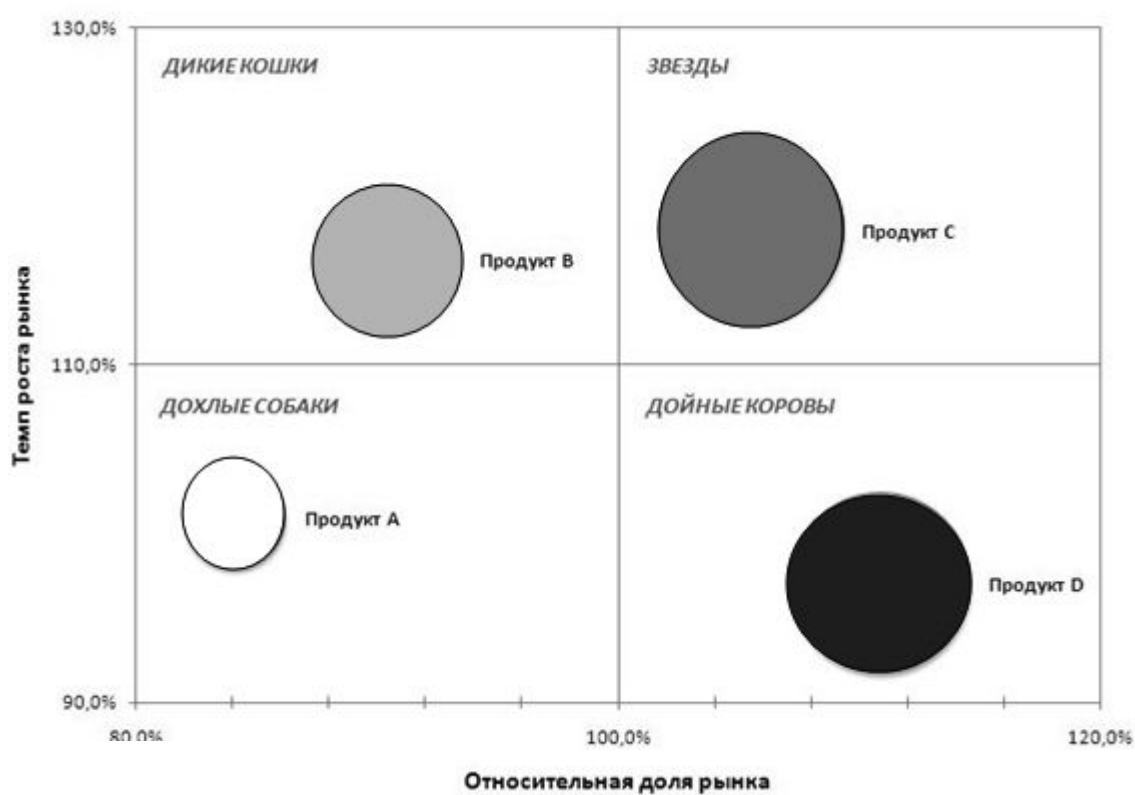


Рисунок 2.6 – Матрица БКГ ООО «Компания Антари»

Исходя из анализа товаров по матрице Бостонской консалтинговой группы, можно предложить следующие основные стратегии матрицы БКГ:

- увеличение рыночной доли. Применимо к «Темным лошадкам» с целью превратить их в «Звезд» - популярный и хорошо продаваемый товар.

Представим анализ 7SМакКинзи (рис. 2.7)

Стратегия (Strategy). Стратегия Компании Антари основана на развитии и расширении бизнеса, открытие филиалов в новых регионах, а также открытие представительств в г. Москва и г. Санкт-Петербург. Это даст возможность расширения спектра предоставляемых услуг за счет привлечения новых компетентных специалистов по отдельным направлениям консалтинга.

Структура (Structure). В настоящее время в компании сложилась линейно-функциональная организационная структура. Данная структура характеризуется улучшением координации в отдельных направлениях деятельности компании; отсутствуют дублирующие функции отделов; повышается компетентность начальников отделов и ответственность за работу отдела; снижает рабочую нагрузку с директора компании.

Системы (Systems). В своей деятельности сотрудники компании используют справочно-правовые системы как в области юридической поддержки, так и в бухгалтерском учете, налогообложения, земельного и имущественного права.

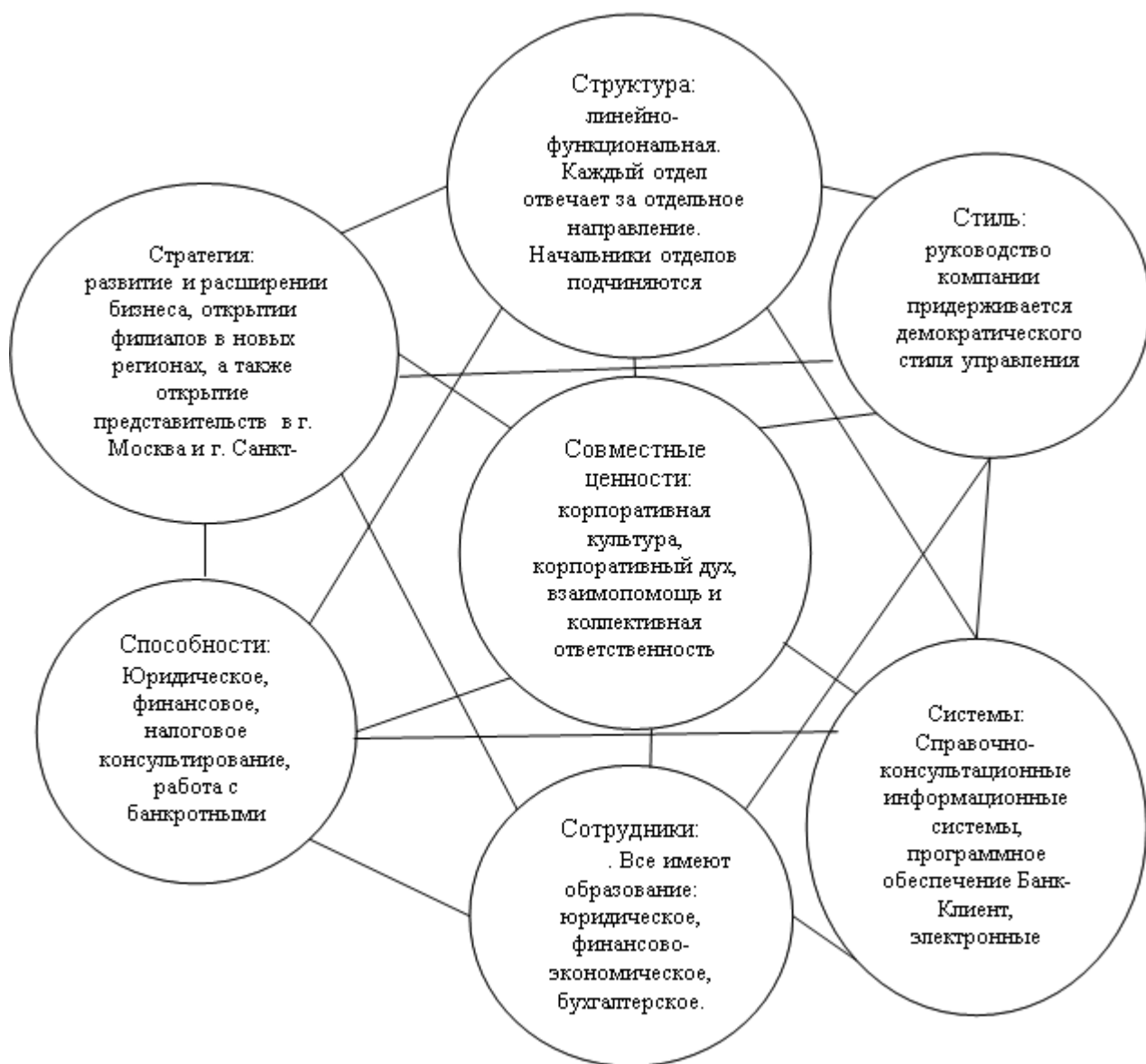


Рисунок 2.7 – 7SМакКинзи

Сотрудники (Сотрудники). Численность персонала Компании Антари 163 человека. Все сотрудники компании имеют высшее образование, а некоторые – 2 высших образования. При этом, руководство и персонал компании постоянно повышают уровень своей квалификации: посещают курсы, семинары по бухгалтерскому учету, налогообложения предприятий и физических лиц, изменения законодательства в области недвижимости и земельного права.

Стиль (Style). Руководство компании развивает и поддерживает корпоративную культуру и стиль.

Культурный стиль организации и действия ключевых менеджеров в достижении целей организации. Основными направлениями развития корпоративного стиля являются:

- 1) Уважение и забота о людях;
- 2) Индивидуальная ответственность при поддержке коллектива;
- 3) Профессионализм и постоянное совершенствование.

Способности. Сотрудники Компании Антари имеют навыки в области юриспруденции, управления финансами, ведения бухгалтерского учета. В компании работают также сотрудники, которые являются специалистами в сфере оценки бизнеса, недвижимости, риск-менеджмента и банкротства предприятий (как ликвидации предприятий, так и вывода их из кризиса).

SNW - это аббревиатура английских слов: S - Strength - сильная сторона, N - Neutral - нейтральная сторона, W - Weakness - слабая сторона.

Таблица 2.6 – SNW анализ

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильные					Нейтральные	Слабые						
		5	4	3	2	1		-1	-2	-3	-4	-5		
1	Условия труда	A		Г										
2	Организационная структура			A										
3	Финансовое положение	A												
4	Информационные технологии			Г		A								
5	Уровень маркетинга			A										
6	Уровень менеджмента													
7	Квалификация персонала	A												
8	Репутация на рынке													
9	Корпоративная культура													
10	Конкурентоспособность			A										
11	Мотивация и стимулирование персонала													
12	Текучесть кадров			A										
13	Социальный пакет													
14	Лояльность персонала													

A – ООО «Компания Антари» Г- ООО ЮФ «Гольцева, Данилевский и Партнеры»

В нашем примере к слабым сторонам относятся:

- 1) Уровень менеджмента
- 2) Репутация на рынке
- 3) Корпоративная

культура 4) Социальный пакет

Стрелками показаны самые основные разрывы. Исходя из представленных данных, мы видим, что основная проблема компании – это низкая лояльность персонала. В таблице 2.7 предоставлено подробное пояснение к каждому фактору.

Таблица 2.7 – Пояснение к SNW анализу

Показатели	Характеристика
Условия труда	Для сотрудников ООО «Компания Антари» созданы максимально комфортные условия труда (чистый и оборудованный офис, имеется комната отдыха).
Организационная структура	В ООО «Компания Антари» гибкая организационная структура, которая позволяет легко и эффективно реагировать на изменения.
Финансовое положение	В ООО «Компания Антари» благоприятное финансовое положение.
Информационные технологии	В организации имеется онлайн платформы дляконсультации клиентов.
Уровень маркетинга	В ООО « Компания Антари» уровень маркетинга на порядок выше чем у конкурентов.
Уровень менеджмента	В ООО «Компания Антари» уровень менеджмента выше чем у конкурентов, но тем не менее его можно усовершенствовать.
Квалификация персонала	В ООО « Комапния Антари» работают профессионалы с высшим образованием и опытом работы.
Репутация на рынке	У организации 73% положительных отзывов клиентов, что является выше среднего.
Корпоративная культура	Корпоративная культура ниже среднего и требует значительных улучшений.
Конкурентоспособность	За счет онлайн платформы ООО «Компания Антари»может обрабатывать большее количество заявок чем конкуренты.
Мотивация и стимулирование персонала	Поскольку работа является монотонной и рутинной, юристов очень тяжело мотивировать выполнять все задачи в срок.
Текучесть кадров	Уровень текучести в ООО «Компания Антари» ниже чем у конкурентов.
Социальный пакет	Социальный пакет требует усовершенствований.
Лояльность персонала	В ООО «Компания Антари» низкая лояльность персонала по сравнению с главными конкурентами.

Как видим, условия труда стоят на первом месте. На втором – организационная структура и на третьем финансовое положение. По всем этим положениям ООО «Компания Антари» превосходит своих конкурентов ООО ЮФ "Гольцева, Данилевский и Партнеры"

Основным конкурентом Компании Антари является Юридическая компания ООО ЮФ "Гольцева, Данилевский и Партнеры". Начиная с октября 2000 года Юридическая компания ООО ЮФ "Гольцева, Данилевский и Партнеры" оказывают профессиональные юридические, бухгалтерские, кадровые и оценочные услуги. За эти годы юристы, адвокаты, бухгалтеры, оценщики компании накопили значительный опыт в решении самых разных задач.

Таким образом, Компании Антари необходима не только сильная стратегия, но и необходимо проделать значительную работу со своими сотрудниками, а именно повысить их лояльность. К активу (сильным сторонам) компании относятся условия труда.

В таблице 2.8 представлена SWOT-анализ

Таблица 2.8 - SWOT-анализ ООО «Компания Антари»

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	-Рост доли населения, предпочитающие делать вклады в банк; -Увеличение процента юридически не грамотных ИП	-Падение национальной экономики -Снижение платежеспособность российских компаний
Сильные стороны (S) -Репутация компании; -Готовность руководства и персонала к внедрению инноваций; -Финансы как общее финансовое положение	- Привлечение новых клиентов за счет внедрения инноваций; - Финансирование в маркетинг для привлечения новых клиентов.	- Снижение цен на определенные услуги компании за счет внедрения онлайн – платформы;
Слабые стороны (W) -Возрастающие требования к качеству обслуживания -Угрозы появления конкурентов -Недостаточное обучение персонала	- Внедрение показателей КРІ для мониторинга качества обслуживания; - Повышение квалификации персонала за счет проведения тренингов (решение кейсов юридического профиля).	- Формирование благоприятной репутации работодателя.

Таким образом, ООО «Компания Антари» обладает квалифицированным персоналом и необходимым опытом, что позволяет внедрять новые актуальные

идеи, при успешной реализации которых компания может занять не только лидирующее место на рынке.

Основным направлением развития компании является совершенствование системы управления персоналом. Одним из направлений является формирование системы лояльности персонала, что обеспечит более эффективную организацию трудовой деятельности коллектива в целом.

2.3 Кадровый аудит ООО «Компания Антари»

Для того, чтобы провести подробный кадровый аудит ООО «Компания Антари» в первую очередь проанализируем движение персонала в период с 2016 года по 2018 год. Анализ движения персонала ООО «Компания Антари» представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Движение персонала ООО «Компания Антари» в 2016 – 2018 годах

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение (2018 к 2016гг.)	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала	191	194	192	+1	102,0
Количество принятого персонала	6	4	3	-3	50,0
Количество уволенного персонала	3	6	8	+5	в 2,7 раза
Количество уволившихся по собственному желанию	2	6	5	+3	в 2,5 раза
Количество работников, проработавших весь год	182	184	181	-1	97,6
Коэффициент оборота по приему	11,8	7,4	5,8	-6,0	-
Коэффициент оборота по выбытию	5,9	11,1	15,4	+9,5	-
Коэффициент текучести кадров	3,9	11,1	9,6	+5,7	-
Коэффициент постоянства персонала	82,4	81,3	78,8	- 3,6	-

Анализ таблицы 2.9 показал, что в целом в ООО «Компания Антари» сложился стабильный коллектив. Показатель постоянства состава в 2018 году сократился по сравнению с 2016 годом на 3,6 % – следовательно, количество сотрудников постоянно занятых сокращается и увеличивается количество

персонала отлучающихся от трудовой деятельности. Однако в 2018 году наметилась тенденция к увеличению текучести кадров.

На рис. 2.7 представлена динамика показателей движения персонала

Коэффициент текучести кадров в 2017 году увеличился и составил 11,1%, в 2018 году, ситуация немного изменилась, и коэффициент текучести сократился на 1,5% и составил 9,6%. Это связано с тем, что некоторые сотрудники не заинтересованы в работе в ООО «Компания Антари».

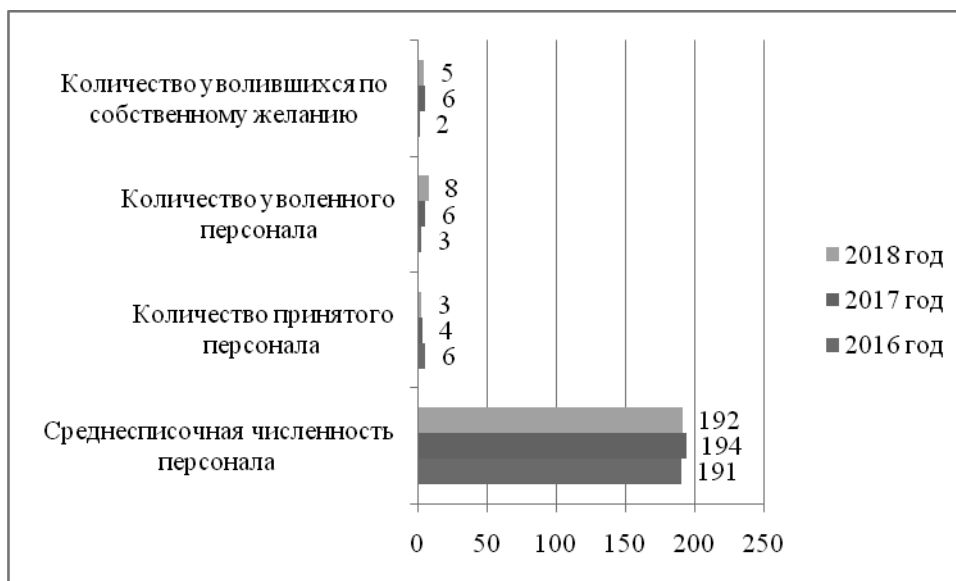


Рисунок 2.7– Динамика показателей движения персонала ООО «Компания Антари» за 2016-2018 гг.

Если ситуация сохранится, то в будущем ООО «Компания Антари» будет испытывать трудности с квалифицированными, добросовестными сотрудниками. Высокая текучесть кадров приведёт к снижению производительности труда и снижению прибыльности предприятия. Анализ обеспеченности ООО «Компания Антари» кадрами представлен в таблице 2.10. Таблица 2.10 – Анализ обеспеченности кадрами ООО «Компания Антари» в 2016–2018 годах, чел.

Категории	2016 год			2017 год			2018 год		
	План	факт	+, -	план	факт	+, -	план	факт	+, -
Руководители	5	3	-2	5	3	-2	5	3	-2
Служащие	145	145	-	159	155	-4	155	156	-
Специалисты	47	43	-4	39	36	-3	42	33	-9
Всего	197	191	-6	200	194	-6	202	192	-11

Для наглядности предоставим данные таблицы в виде графика динамики показателей обеспеченности кадрами ООО «Компания Антари» (рис.2.8)

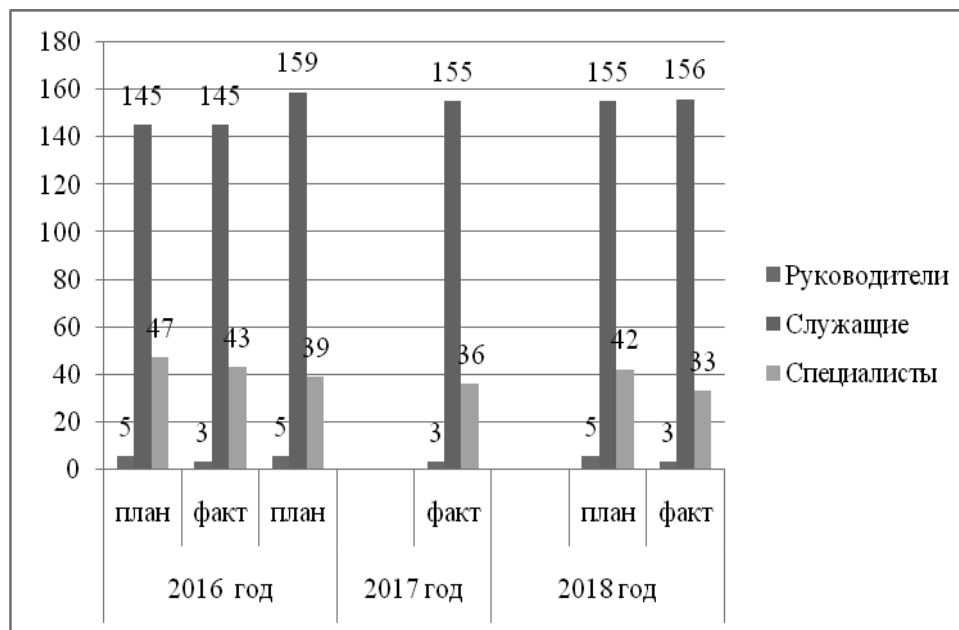


Рисунок 2.8 – Динамика показателей обеспеченности кадрами ООО «Компания Антари» в 2016–2018 годах, чел.

В качестве плановых показателей взяты показатели штатного расписания на соответствующий период. Анализ обеспеченности кадрами показал, что в ООО «Компания Антари» недоукомплектованность кадров. Необходимо не только планировать общую численность персонала, но планировать мероприятия по привлечению в ООО «Компания Антари» работников, имеющих высокую квалификацию.

Анализ работников ООО «Компания Антари» по уровню образования представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ персонала по уровню образования ООО «Компания Антари» в 2016-2018 годах

Уровень образования	2016 год		2017 год		2018 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	79	41,36	83	42,78	82	42,71
Среднее специальное	89	46,60	91	46,91	91	47,40
Неоконченное высшее	23	12,04	20	10,31	19	9,89
Всего	191	100,0	194	100,0	192	100,0

На рисунке 2.9 представлена структура персонала предприятия по уровню образования.

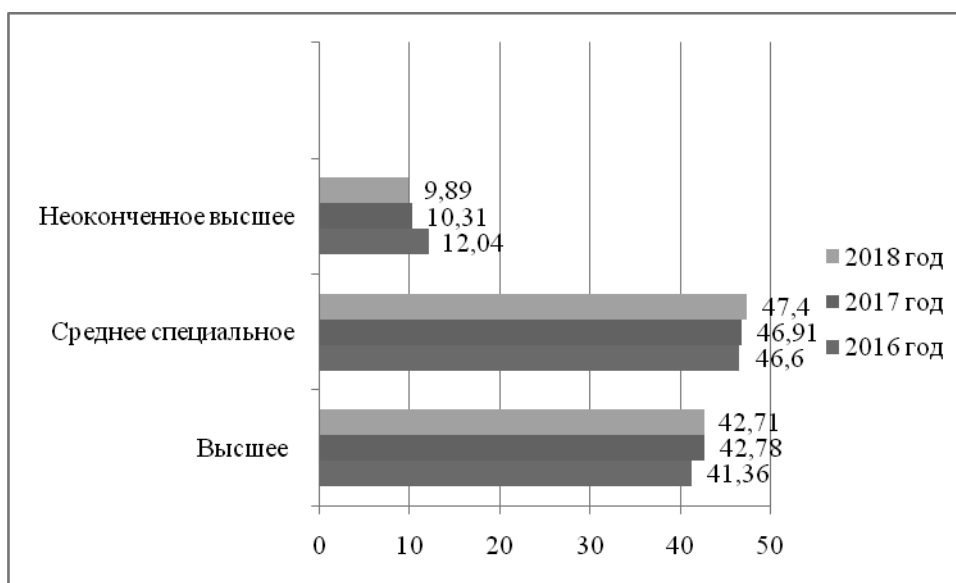


Рисунок 2.9 – Структура персонала ООО «Компания Антари» по уровню образования за 2016-2018 гг., %

На протяжении анализируемого периода наибольшую долю занимает персонал со средне специальным образованием (2016 г. – 46,60 %, 2017 год – 46,91 %, 2018 год – 47,40%), а также с высшим образованием (2016 г. – 41,36 %, 2017 г. – 42,78%, 2018 г. – 47,40%)

Анализ работников ООО «Компания Антари» по возрасту представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ сотрудников ООО «Компания Антари» по возрасту в 2016–2018 годах

Возрастные группы, лет.	2016 год		2017 год		2018 год		Темп роста, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
До 25	24	12,56	26	13,40	27	14,06	112,5
25-35	78	40,84	80	41,24	77	40,10	98,72
35-45	84	43,98	84	43,30	88	45,83	104,76
45-60	5	2,62	4	2,06	5	2,60	100,00
Всего	191	100,0	194	100,0	192	100,0	102,0

Анализ показал, что доля молодых работников невысокая (в 2016 году – 12,56 %, в 2017 г. – 13,40%, в 2018 г. – 14,06%). основная доля персонала имеет возраст от 35 до 45 лет. Необходимо проводить политику обеспечения

ООО «Компания Антари» молодыми кадрами. Это приведёт к росту производительности труда.

На рисунке 2.10 представлена структура персонала по возрасту.

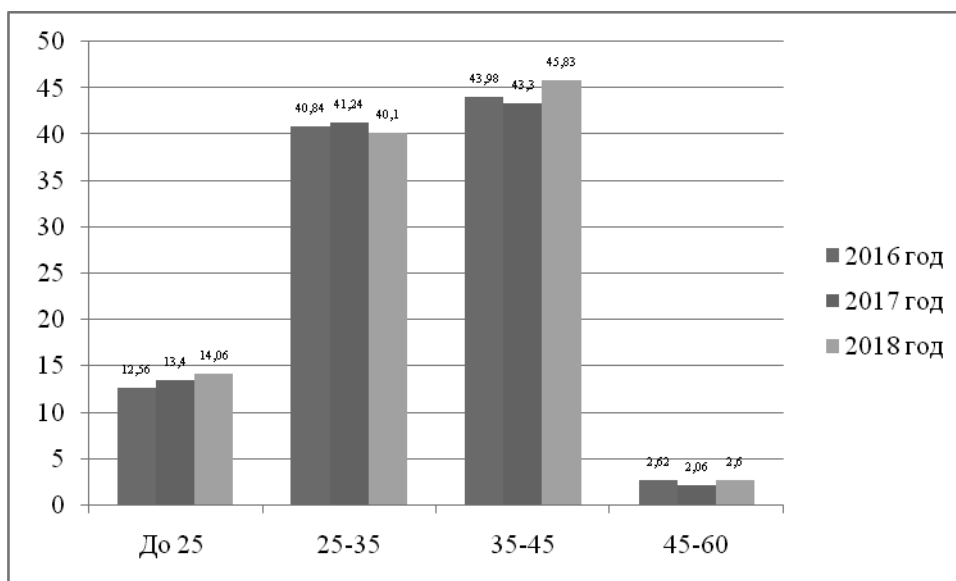


Рисунок 2.10 – Структура персонала предприятия по возрасту за 2016-2018 гг., %

В 2016 году наибольший удельный вес занимали сотрудники в возрасте 35–45 лет – 43,98%, в возрасте 25–35 лет – 40,84%, наименьший удельный вес в 2016 году занимали работники в возрасте до 25 лет – 12,56%. В 2017 году ситуация не изменилась. Удельный вес сотрудников в возрасте до 25 лет увеличился по сравнению с 2016 годом, и составил 13,40%. Удельный вес сотрудников в возрасте 45–60 лет сократился и составил 2,06%. В 2018 году удельный вес персонала в возрасте 35–45 лет сократился и составил 43,3%, 25–35 лет составил 41,24% по сравнению с 2017 годом. Удельный вес сотрудников в возрасте до 25 лет и в возрасте 45–60 лет увеличился и составил 14,06% и 2,6% по сравнению с 2017 годом.

Управление персоналом в ООО «Компания Антари» состоит из таких функций как: прием сотрудника, увольнение сотрудника, перемещение, аттестация, адаптация сотрудника, оценка и мотивация персонала предприятия, организация и нормирование труда персонала, обучение и повышение

квалификации, обеспечение безопасности условий труда и высвобождение персонала и т.д.

Система работы с персоналом отражена в Уставе предприятия, Правилах внутреннего распорядка, штатном расписании, Положениях о подразделениях, договор сотрудника, должностные инструкции, регламенты управления.

Таблица 2.13 – Оценка эффективности кадровой службы ООО «Компания Антари» в 2016 – 2018 гг.

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение (2018 к 2016гг.)
Коэффициент набора персонала	1,07	1,16	1,16	0,09
Количество обслуживаемых сотрудников	2	1	2	-
Количество обученных сотрудников	38	39	34	-4
Количество проведенных обучений	8	6	8	-
Качество отбора	0,75	0,57	0,5	-0,25
Средняя продолжительность закрытия вакансий	5,43	4,61	2,91	-2,52

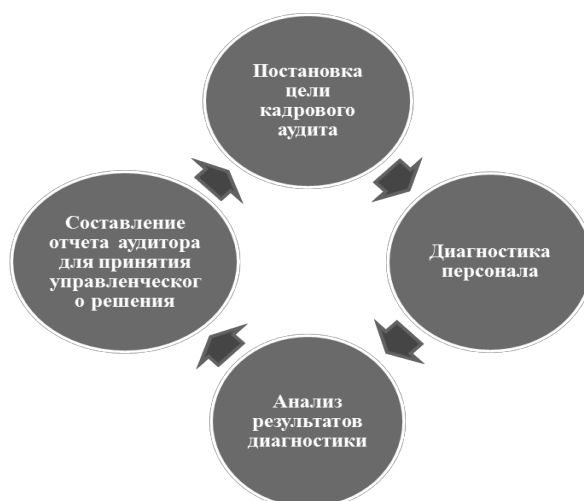


Рис.2.11. Процесс реализации кадрового аудита в ООО «Компания Антари»

Определение диагностики необходимо расширить с точки зрения соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик

Разработанная автором схема диагностики работников определяет поступление достоверной информации в точку диагностики (рис.2.12).

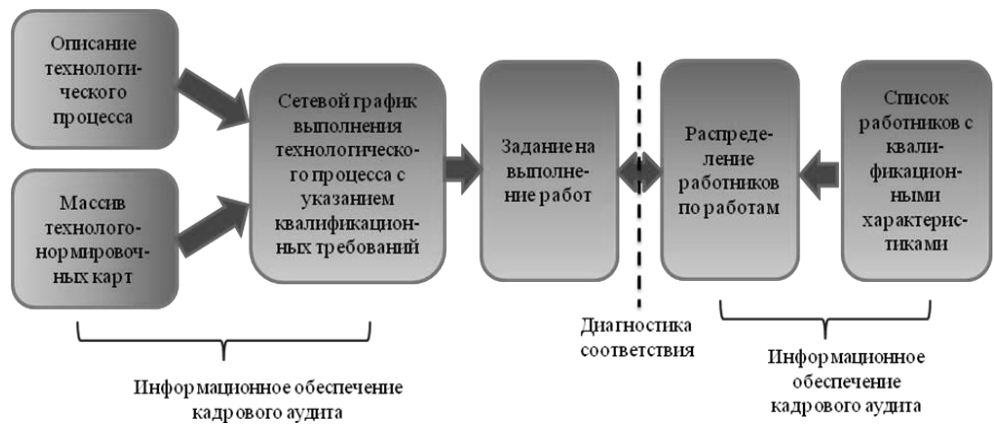


Рисунок 2.12 – Схема диагностики работников ООО «Компания Антари»

На предприятии разработана пошаговая модель проведения диагностики в системе кадрового аудита (рисунок 2.13).

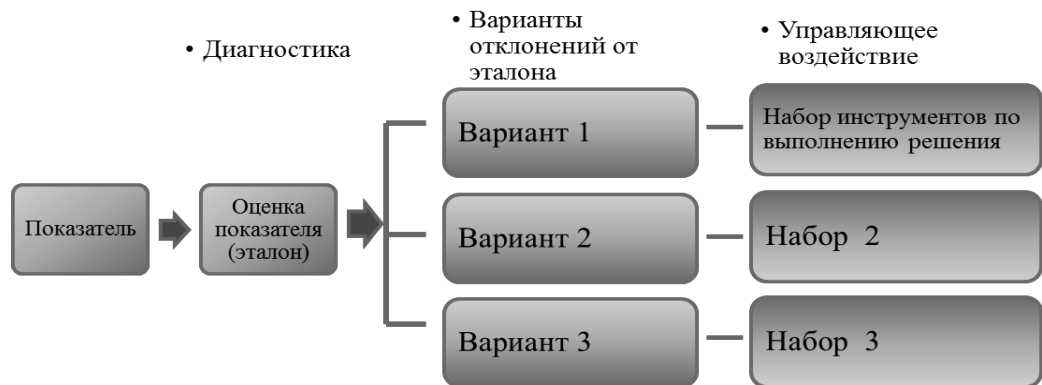


Рисунок 2.13 – Пошаговая модель диагностики персонала в системе кадрового аудита ООО «Компания Антари»

Выводы по 2 главе:

Не смотря на низкую текучесть кадров и регулярный прирост персонала сотрудники не лояльны по отношению к своей организации. Об этом свидетельствуют следующие факторы:

- Сотрудники не готовы работать сверхурочно;
- Сотрудники не хотят проходить дополнительное обучение;
- Неформальное общение за пределами работы между коллегами практически отсутствует.

Таким образом, чтобы компания работала максимально эффективно необходимо предпринять меры для повышения лояльности своих сотрудников путем Event- мероприятий.

3 ПРОЕКТ EVENT-МЕНЕДЖМЕНТА КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ООО «КОМПАНИЯ АНТАРИ»

3.1 Анализ существующей лояльности сотрудников ООО «Компания Антари»

Основой данного исследования выступает определение лояльности сотрудников ООО «Компания Антари».

Выборку составили: 38 человек (3 из них руководители, 2 из одного отдела и 1 из другого; пол и возраст определить не удалось, так как опрос анонимный).

Процедура исследования состояла в опросе персонала ООО «Компания Антари» на выявление лояльности к организации и последующего анализа полученных данных.

Методы исследования:

Для проведения исследования был использован опросник Л.Г. Почебут «Оценка лояльности сотрудника к организации», который предстояло заполнить всем сотрудникам организации. Этот опрос содержит в себе изначально 36 вопросов, но в организации был представлен сокращенный вариант с 15 суждениями.

Эти суждения нужно было оценить уже по шкале от 0 до 10, где оценка 0 означала «совершенно негативное отношение к высказыванию», оценка 5 – «нейтральное отношение», и оценка 10 – «абсолютно позитивное отношение к суждению».

Не смотря на то, что опрос содержит 15 вопросов, для выявления результата нам требуются ответы на вопросы только под №1,2, 5, 6, 7,8, 9,. Оставшиеся семь суждений не имеют никакого отношения к результату исследования. Каждой оценке от 0 до 10 соответствует некий балл (при выборе ответа 0- (-5) баллов, оценка 5 – 0 баллов, и +5 баллов при выборе градации 10). У каждого опрошенного подсчитывается сумма баллов за ответы, и она соответствует

одной из четырех групп. Те респонденты, которые набрали в сумме менее 8 баллов, относятся к группе абсолютно не лояльных к своей организации.

Если же человек набрал от 8 до 17 баллов, то означает, что он имеет низкую степень лояльности, оценка от 18 до 24 баллов присуща организациям со средней степенью лояльности сотрудников, и, наконец, те, кто в сумме получил от 24 до 40 баллов можно сказать, что обладают высокой лояльностью к организации.

В таблице 3.1 представлены данные опроса о лояльности персонала в ООО «Компания Антари» (количество опрошенных 38 человек). У каждого опрошенного была подсчитана сумма баллов за ответы, и она соответствует одной из четырех групп (высокая, средняя, низкая лояльность или отсутствие лояльности).

Таблица 3.1 - Распределение сотрудников по группам лояльности персонала

	Количество сотрудников первого отдела	Количество сотрудников второго отдела
Высокая	0	0
Средняя	6	7
Низкая	8	10
Отсутствует	3	4
Сумма:	17	21

Подводя итоги данным таблицы, стоит отметить, что в обоих отделах организации не было выявлено респондентов с высокой степенью лояльности.

Большинство сотрудников (8 человек в первом отделе и 10 человек во втором отделе) относятся к группе с низкой степенью лояльности. Кроме того, в обоих отделах существуют сотрудники, у которых абсолютно отсутствует лояльность к своей организации (в первом отделе 3 респондента, а во втором 4).

Тем не менее, в ходе опроса было выяснено, что в отделах существуют респонденты со средним уровнем лояльности. В первом отделе 6 из 17 сотрудников относятся к группе со средней степенью лояльности, а во втором отделе таких респондентов 7 из 21. Таким образом, в обоих отделах преобладает лояльность со средним и низким уровнем.

Проанализировав результаты опроса, направленного на выявление уровня лояльности в двух отделах, не удалось выявить ни одного респондента с высокой степенью лояльности персонала. Тем не менее, было замечено, что в обоих отделах большинство сотрудников имеют среднюю и низкую степень лояльности по отношению к своей организации.



Рисунок 3.1 - Влияние подсистем на лояльность в ООО «Компания Антари»

Таблица 3.2 - Анализ функциональных подсистем управления персоналом

Подсистема УП	Описание	Комментарий	Оценка по 5 балльной шкале
Найм	1. Собеседование с кандидатом на должность - руководитель структурного подразделения 2. Собеседование с начальником подразделения и руководителем управления и начальником службы безопасности и начальником отдела развития персонала	Первые собеседования проходят с руководителями, можно говорить о надежности пропускаемых кандидатов	5

Адаптаци я	1. Общая часть. Формирование общего представления о компании, особенностях взаимоотношений компании и работника. 2. Индивидуальная часть. Введение в должность, предполагает полное освоение сотрудником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. 3. Проведение аттестации по итогам испытательного срока	Данная подсистема является стандартной по своему содержанию. Не исключается формальный характер проведения.	3
Обучение и развитие	Зачисление в резерв на замещение должностей ведущих специалистов, начальников структурных подразделений в соответствии с их профессиональными качествами и навыками	В целом существует множество путей развития персонала и они действительно пользуются успехом в Обществе, но обучение осуществляется только из потребности предприятия. Это является минусом данного пункта	4
Мотиваци я и стимулир ование	Денежная: Средний уровень заработной платы 50 000 рублей.	Достаточно хорошо развита система мотивации и материального стимулирования в Обществе.	ММ 5 НМ 3
Аттестац ия и оценка	Проводится стандартно раз в три года.	Персонал имеет постоянный доступ к прохождению онлайн тестов в Обществе.	5
Высвобо ждение	При увольнении работников Общество проводит анкетирование Выплачиваются пособия при увольнении	Компания осуществляет все необходимые выплаты и проводит анкетирование для выявления причин увольнения и слабых сторон Общества.	5
Итого средний балл:			4,2

Далее разработаем рекомендации на основе изученного материала в первой главе. Итак, текущее состояние системы лояльности представим на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 - Текущая подсистема лояльности персонала

Что касается бизнес - процесса формирования лояльности, то он также не прописан.

В компании осуществляется анкетирование сотрудников только при увольнении и оценивается не уровень их лояльности, а факторы, повлиявшие на принятие решения об уходе. Таким образом, его можно представить на рисунке 3.3.

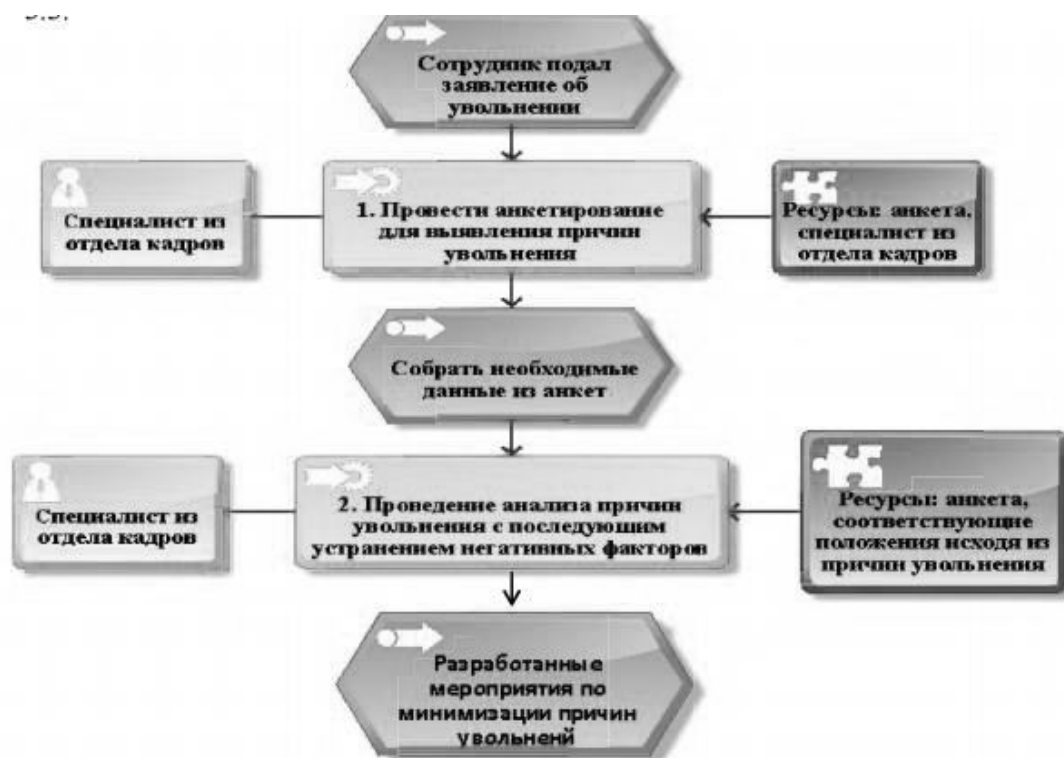


Рисунок 3.3 - Текущий БП оценки лояльности

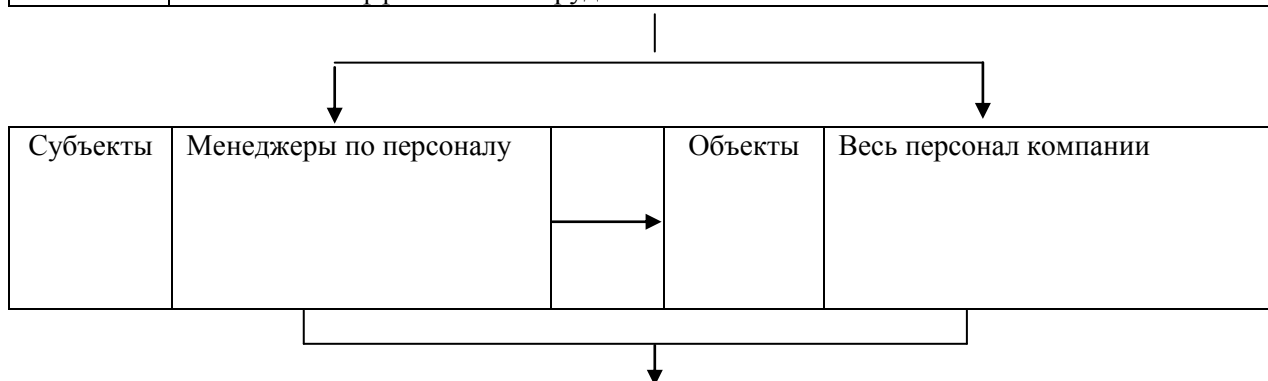
Исходя из всего вышесказанного, выявились несколько проблемных подсистем управления персоналом, и все они влияют на формирование лояльности персонала.

Поэтому рекомендации будут разрабатываться, включая три подсистемы УП: адаптация, развитие и корпоративное вовлечение ООО «Компания Антари».

3.2 Проект повышения лояльности сотрудников средствами Event-менеджмента в ООО «Компания Антари»

В качестве объекта выбираем специалистов и для того чтобы изменения эффективно проводились необходимо формировать вовлеченность у персонала компании.

Цель	Сформировать долгосрочные трудовые отношения с персоналом, за счет сокращения их текучести на 3 % к 11.2019 года, используя средства Event-менеджмента и возможности раскрытия профессионального потенциала и новой программы формирования их лояльности
Задачи	1. Укрепить корпоративную культуру 2. Повысить эффективность труда



Технология	<ul style="list-style-type: none"> — Поиск и привлечение потенциальных сотрудников - студентов — Торжественное посвящение в молодые юристы — Закрепление за куратором на три года — Проведение семинаров — Проведение мероприятий в ДК «Импульс» — Конференции — Спортивные мероприятия — Анкетирование уволившихся работников — Мероприятие с менеджерами «Вовлеченность менеджеров» — Рубрики на корпоративном сайте: «Свежие новости ООО «Антари»» и «Наши достижения» — Мероприятия по ознакомлению с целями и ценностями Общества — Молодежный слет — Создание видеороликов о деятельности молодых специалистов в Обществе — Проведение презентаций о современных тенденциях в юриспруденции — Диагностика уровня лояльности два раза в год — Участие персонала в управлении и принятии управленческих решений с уровнем знаний от 75 %
------------	--

Критерии: Удовлетворенность: условиями труда и психологическим климатом
Снижение текучести на 3% к 11.2019 году
Увеличение ЧП на 10 % к 2020 году и сокращение издержек от регулярного увольнения и найма новых специалистов
Увеличение инициативы и инновационных идей от персонала в год на 20%
Уровень освоения знаний не менее 65%
Уровень лояльности не менее 60 %

Рисунок 3.4 - Новая система формирования лояльности персонала

Цель работы - провести совершенствование системы лояльности персонала к 30.12.2019 г., по итогам которого допустимый уровень текучести персонала

по собственному желанию составит не более 13 %. В последствии сформированной вовлеченности и приверженности, ожидается улучшение экономических показателей, а в частности увеличение чистой прибыли на 12 % (на 10 879,8 млн.руб.) к 2020 году, а также увеличение прочих доходов. В компании проводится анкетирование уволившихся сотрудников, теперь добавляем оценку лояльности уже работающего персонала.

Текущий уровень лояльности составляет примерно 45 %, что является зоной безразличия. Необходимо достичь, минимум, уровня вовлеченности и повысить лояльность в целом у специалистов на 20 % до 65%. От 60 - 100% - уровень результативности. Данное измерение будет осуществляться за счет опросника Q 12, который будет взят за основу.

Таблица 3.3 – Результаты опроса Q12 в ООО «Компания Антари»

Количество утвердительных ответов на вопросы из опросника Q 12	Соответствующий уровень лояльности в процентах (%)
1	7
2	16
3	24
4	34
5	43
6	49
7	57
8	68
9	74
10	84
11	92
12	100

После того, как вся необходимая база разработана, приступаем к описанию нового бизнес-процесса оценки и формирования лояльности персонала в ООО «Компания Антари».

После описания основных этапов далее будет подробно описан алгоритм действий.

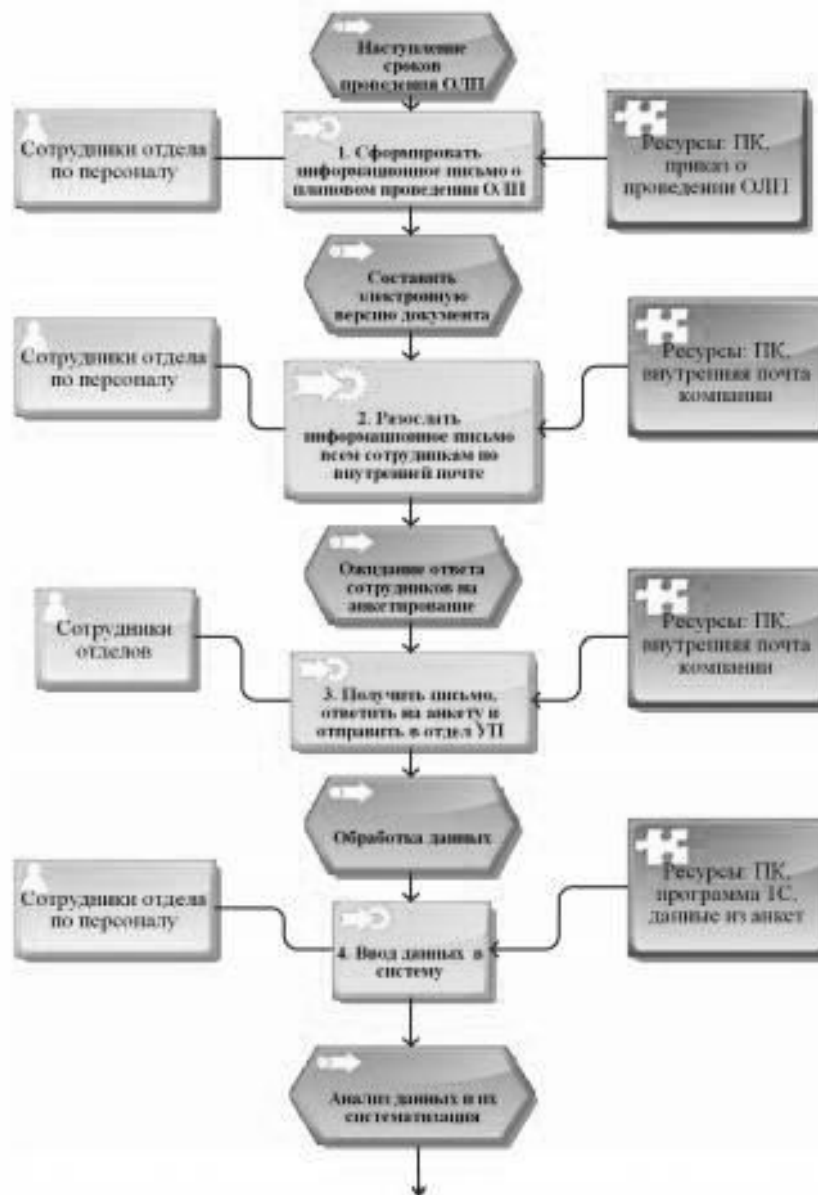




Рисунок 3.5 - Новый БП оценки лояльности персонала

После того, как обозначены ключевые элементы новой системы формирования лояльности и основные этапы бизнес-процесса ее оценки, переходим непосредственно к плану разработки и внедрения конкретных мероприятий.

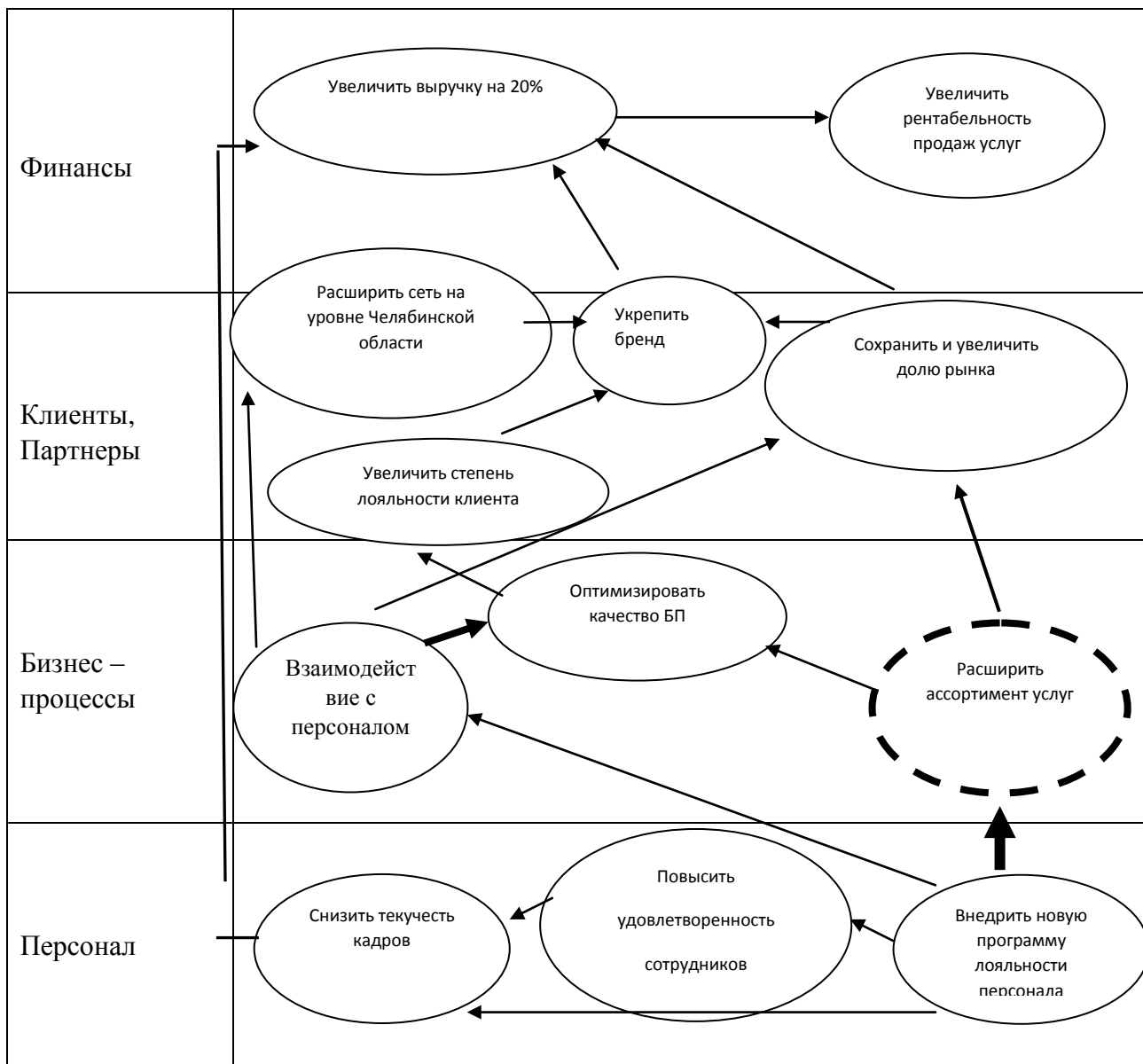


Рисунок 3.6 – Стратегическая карта

Для наглядности представим данные в виде таблицы счётная карта формирования лояльности персонала (табл. 3.4).

Таблица 3.4 - Счетная карта формирования лояльности персонала

Цель	Показатель	Единица измерения	Целевой показатель	Срок	Мероприятия
Финансы	Рост ЧП	%	112 % - 101 544 800 руб.	К 01.2020 г.	— Долгосрочные отношения с клиентами — Формирование вовлеченности персонала

Клиенты	Доля постоянных клиентов	%	20	К 01.01.2020г.	— Разработка индивидуальных условий сотрудничества — Информирование об особенностях услуг — Создание возможности онлайн-взаимодействия
БП	Предложения по совершенствованию условий деятельности	%	20	К 01.01.2020	— Поощрение инициативы работников — Привлечение талантливых специалистов к участию в управлении
Персонал	Уровень лояльности персонала	%	65-100%	К 11.2020	Создание новой программы лояльности персонала — Разработка мероприятий в подсистемах УП: адаптация, мотивация, развитие Проведение мероприятия на тему: «Вовлеченность персонала» продолжительностью 5 часов»

Вывод: Все элементы имеют взаимосвязи, соответственно это позволяет придерживаться выбранной стратегии изменений и влиять на экономические показатели, отношения с клиентами и качество бизнес-процессов через корректировки в подсистеме УП.

Рассмотрим модель К.Левина, которая подготовит основу для реализации изменений.

Рассмотрим этапы модели ООО «Компания Антари» применительно к процессу формирования лояльности персонала.

Таблица 3.5 - Схема управления изменениями по К. Левину

Этап	Мероприятия
1. Разморозка	— Разработка новой системы и процесса формирования лояльности персонала в ООО «Компания Антари»; — Ознакомление руководителей и специалистов с предстоящими изменениями
2. Подготовка реорганизации	— Анализ экономических показателей — Проведение кадрового аудита; — Провести первичное анкетирование персонала на уровень их лояльности и разделение ценностей ООО «Компания Антари»; — Разработать новые принципы работы персонала.
3. Осуществление реорганизации	— Проведение мероприятия «Вовлеченность для персонала»; — Оценить уровень знаний персонала и дать обратную связь; — Проведение выездного командообразующего мероприятия для молодых «Молодежный слет»; — Создание рубрики в стенгазете и на корпоративном сайте «Молодость - золотые годы»; — Проведение мероприятия «Наша юридическая культура»; — Проведение научной конференции и т.д.
4. Заморозка	Положение о новых принципах работы с персоналом Положение в отделе по работе с персоналом о разработке нового бизнес-процесса формирования и оценки лояльности персонала Приказы по необходимым мероприятиям

Представим схематически поле сил К.Левина (рис. 3.7)



Рисунок 3.7 - Поле сил К. Левина

Основными движущими силами проекта являются политическая воля руководства к осуществлению стратегий общества; актуальность HR-тенденций, как работа с поколением У; высокая значимость работы с персоналом и возможность устранения потерь от условий внешней среды за счёт внутренних ресурсов.

Основными сдерживающими силами проекта являются неоцифрованное представление руководства о влиянии лояльности на экономические факторы, дополнительные финансовые затраты на реализацию проекта.

Переходим к силам сопротивления, с которыми будем работать. Далее опишем возможные риски проекта и проранжируем их.

Таблица 3.6 - Оценка рисков проекта

Критерий	Оценка	Описание
Вероятность	0,1	Очень низкая
	0,3	Низкая
	0,5	Средняя
	0,7	Высокая
	0,9	Очень высокая
Серьезность последствий	0,1	Очень незначительные
	0,2	Незначительные
	0,3	Средние
	0,4	Серьезные
	0,5	Очень серьезные

В таблице 3.7 оценим риски проекта их влияние и мероприятия по минимизации.

Таблица 3.7 - Возможные риски проекта

Риски	Характеристика	Вероятность	Серьезность	Меры по минимизации
R 1. Низкая валидность опросников лояльности и интерпретации результатов	При разработке и внедрении опросников для выявления уровня лояльности могут возникнуть ошибки при расчете данных	0,3	0,5	Следует использовать общепринятые опросники к которым разработаны ключи

R 2. Увеличение сроков реализации проекта длительностью более одного года	Затяжное проведение изменений может нарушить график ранее запланированных мероприятий компании и способствовать неэффективному использованию ресурсов	0,3	0,3	Стоит грамотно распределить мероприятия по срокам и длительности и вносить корректировки, соблюдая баланс использования ресурсов компании
R 3. Возникновение дополнительных затрат при реализации проекта	При внедрении проекта в реальном режиме происходит корректировка ресурсов мероприятий	0,9	0,3	Необходимо заранее определить бюджет проекта, время реализации и ответственных лиц, тем самым создавая резерв ресурсов и возможность управления ими
R 4. Возникновение сопротивления у менеджеров к внедрению изменений	Нововведения представляют собой затраты ресурсов. Руководство предпочитает только рациональные изменения	0,7	0,4	Следует выбрать метод преодоления сопротивления изменениям - переговоры и информирование
R 5. Низкая заинтересованность молодых специалистов в проекте	Так как изменения касаются именно персонала, существует вероятность сопротивления, связанная с повышением активности в деятельности	0,5	0,4	Следует выбрать метод преодоления сопротивления изменениям - участие и вовлеченность

Итак, на основе таблицы 3.8 представим для наглядности карту рисков и выявим основные направления по их минимизации.

Вероятность	Последствия				
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
0,9	0,09	0,18	0,27 R3	0,36	0,45
0,7	0,07	0,14	0,21	0,28 R4	0,35
0,5	0,05	0,1	0,15	0,2 R5	0,25
0,3	0,03	0,06	0,09 R2	0,12	0,15 R1
0,1	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05

Рисунок 3.8 – Карта рисков

Вывод: наиболее вероятные риски с серьёзными последствиями оказались 3,4,5. Исходя из вышесказанного, необходимо провести мероприятие, направленное на информирование руководителей о том, что важно своевременно проводить корректировки в работе с персоналом. В частности мероприятие будет заключаться в выявлении уровня вовлеченности самих руководителей, затем представлению данных по текучести персонала и как это влияет на экономическое состояние компании.

Таблица 3.8 - Программа формирования лояльности персонала ООО «Компания Антари»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие работы	Результат
1	Анализ экономических показателей за 2014, 2015, 2018 года	01.06.2019 - 07.06.2019	5	5	-	Сформирован отчет по экономическим показателям и выявлена существующая проблема

Продолжение таблицы 3.8

2	Проведение кадрового аудита	13.06.2019 17.06.2019	5	8	1	Сформирован отчет по текущей кадровой ситуации в ООО «Компания Антари»
3	Разработка новой системы и процесса формирования лояльности персонала в ООО «Компания Антари»	20.06.2019 28.06.2019	7	20	1;2	Официальный документ для управления построением лояльности у персонала ООО «Компания Антари»
4	Ознакомление руководителей с изменениями по формированию лояльности и информирование о предстоящем мероприятии «Вовлеченность персонала»	29.06.2019	1	1	3	Информированность руководителей о предстоящих изменениях
5	Вовлеченность персонала Проведение мероприятия «Вовлеченность для персонала»	01.07.2019	1	5.30	4	Изменение точки зрения руководителей на преобразования, касающиеся сферы управления персоналом Осознание взаимосвязи лояльности и показателей эффективности
6	Удовлетворенность /Адаптация и обучение на рабочем месте Разработать новые принципы работы с новичками	29.06.2019	1	3	3	Обеспечение эффективных форм взаимодействия между молодыми специалистами и их наставниками
7	Ознакомить наставников с новым и принципами работы с нов-ми	06.07.2019	1	1	6	Сокращение вероятности увольнения 1/3 новичков

Продолжение таблицы 3.8

8	Оснастить рабочее место современной техникой/оборудованием	01.08.2019	1	1	1	Удовлетворенность условиями труда
9	Провести первичное анкетирование персонала на определение уровня лояльности и разделение ценностей компании	07.10.2019 - 14.10.2019	6	8	7	Индивидуальный подход. Выявление первичных мотивов и стимулов к труду
10	Устроить торжественное посвящение в Молодые юристы	04.11.2019	1	2	8	Достижение удовлетворенности
11	Разработать и выдать знак отличия: бейдж с надписью «Молодой юрист» и папку новичка	07.11.2019 08.11.2019	2	4	10	Проявление внимания лично к каждому новичку
12	Установить плановые задания молодых спец. ниже, чем у остальных специалистов до окончания 6 месяцев работы	07.10.2019	1	1	10	Даст возможность достигать поставленные задачи и быстрее адаптироваться
13	Выдать документ с целями компании и задачами для сотрудника и обсудить вместе с персоналом	14.11.2019	1	1	10	Осознание персоналом целей компании и составление своих профессиональных целей
14	Проведение повторного анкетирования персонала	01.02.2020 -10.02.2020	8	8	9	Выявление изменений мотивов и стимулов к труду; Выявление уровня удов-ти трудом

Продолжение таблицы 3.8

1 5	Вовлеченность/ Развитие Оценить уровень знаний персонала и дать обратную связь	06.02.2020 10.02.2020	5	4	13	Уровень знаний не менее 57 - 60 %
1 6	Подготовить программу и список участников для выездного мероприятия «Молодежный слет»	13.02.2020	2	6	15	Сформирован список участников слета
1 7	Проведение выездного командообразую щего мероприятия «Молодежный слет»	03.03.2020	1	6	16	Формирование чувства причастности и вовлеченности в общее дело
1 8	Разработать и внедрить проект корпоративные презентации и видеоролики «ООО «Компания Антари» в лицах»	13.03.2020 - 17.03.2020	5	10	17	Чувство заинтересованност и и использование современных мультимедийных программ
1 9	Предлагать специалистам войти в состав футбольной или волейбольной команды играющей на городских соревнованиях. Предлагать специалистам женского пола принять участие в «Мисс »	13.04.2020 - 27.04.2020	11	-	15	Закрепление ценностей: мобильность, активность и гибкость

Продолжение таблицы 3.8

20	Создать рубрику на корпоративном сайте и в корпоративной газете «Свежие новости Антари». Публикация планов и результатов компании за период	27.04.2020	1	3	18	Регулярная информированность сотрудников о результатах и планах деятельности компании
21	Создание рубрики в стенгазете и на корпоративном сайте «Молодость - золотые годы». Отдельно посвящать статьи об эффективной деятельности молодежи в жизни Общества	28.04.2020	1	3	10;17;19	Формирование чувства вовлеченности, инициативы и активности. Использование онлайн ресурсов, которые предпочитают молодые сотрудники
22	Подготовка персонала(уровень знаний не менее 75%) к выступлению на научной конференции	13.02.2020 - 20.06.2020	92	128	15	Развитие инновационного потенциала специалистов Формирование приверженности к целям компании
23	Проведение научной конференции	21.06.2020	1	3	22	Закрепление ценностей: инновации, активность инициативность
24	Приверженность / Нематериальная мотивация Проведение мероприятия «Наша юридическая культура»»	06.06.2020	1	2	20	Идентификация специалистов и организационной культуры

Продолжение таблицы 3.8

25	Оценить уровень знаний персонала и дать обратную связь, предлагая пути решения при возникновении проблем	22.06.2020	1	1	23	Качественный уровень знаний персонала 65 -75%. Приверженность
26	Предложить успешным сотрудникам(уровень знаний 75%) возможность принятия участия в разработке стратегии или плановых показателей своего подразделения	26.06.2020 10.07.2020	11	88	23;25	Персонал становится активным транслятором корпоративных ценностей и целей
27	Проведение презентации работ персонала по пункту 26	11.07.2020	1	1	26	Проявление лидерских качеств. Расширение полномочий. Развитие навыков менеджмента
28	Назначить наиболее успешного наставником для вновь прибывших	24.07.2020 - 24.11.2020	90	30	25	Проявление лидерских качеств Гарантия приверженности
29	Оценить уровень лояльности персонала	27.11 2020	1	8	28	Выявление уровня сформированной лояльности у персонала Внесение изменений в программу лояльности по необходимости
30	Подписать приказ о повышении/ награждении персонала	27.11.2020	-	-	25;28	Занятие ключевых позиций в компании Полная идентификация себя с компанией

3 1	Обеспечить первое повышение в должности или наградить персонал за успехи	28.11.2020	-	-	30	Проявление лидерских качеств. Гарантия приверженности
	Итого: 31		265	380,3		

Для управления мероприятиями во времени необходимо воспользоваться инструментом - диаграмма Ганта.

Диаграмма Ганта представлена в Приложении А.

Для того, чтобы мероприятия вступили в силу, необходимо распределить исполнителей и ответственных. Для этого будет представлена матрица ответственности.

Таблица 3.9 - Матрица ответственности по проекту формирования лояльности персонала

Мероприятия / Ответственные	Менеджер по обучению и развитию 2 чел.	Менеджер по персоналу 2 чел.	Нач. отдела по работе с персон-м	Начальники отделов 8 чел.	Наставники	Г Д
Анализ экономических показателей		И	О			
Проведение кадрового аудита		И	О			
Разработка новой системы и процесса формирования лояльности у персонала в ООО «Компания Антари»	И	И	О			

Ознакомление руководителей с изменениями по формированию лояльности МС и информирование о предстоящем мероприятии «Вовлеченность персонала»			О			
Проведение мероприятия «Вовлеченность персонала»	И		О			
Разработать новые принципы работы с новичками		О				
Ознакомить наставников с новыми принципами работы с новичками		О				
Оснастить рабочее место современной техникой/оборудованием				О		
Провести первичное анкетирование персонала на уровень лояльности и разделение ценностей компании		О				
Устроить торжественное посвящение в Молодые юристы				И		О
Разработать и выдать знак отличия: бейдж с надписью «Молодой юрист» и папку новичка		И				
Установить плановые задания для персонала				О		

Выдать документ с целями компании и задачами для сотрудника					О	
Проведение повторного анкетирования		О				
Оценить уровень знаний персонала и дать обратную связь		И			О	
Подготовить программу и для выездного мероприятия «Молодежный слет»	О	И				
Проведение выездного командообразующего мероприятия «Молодежный слет»	И					
Разработать и внедрить проект корпоративные презентации и видеоролики «ООО «Компания Антари» в лицах»	О					
Предложить персоналу войти в состав спортивной команды играющей на городских соревнованиях	О					
Создать рубрику на корпоративном сайте и в корпоративной газете «Новости Компании Антари»	О					
Создание рубрики в стенгазете	О					
Подготовка МС к выступлению на научной конференции	О					

Проведение научной конференции						О
Проведение мероприятия «Наша юридическая Культура»			О			
Оценить уровень знаний персонала и дать обратную связь	О					
Предложить наиболее успешным принять участие в корректировке и разработке стратегии	О			И		
Проведение презентации по пункту 3						
Назначить наиболее успешного наставником для вновь прибывших	И		О			
Обеспечить повышение в должности	И		О			
Подписать приказ о повышении/ награждении				О		
Оценить уровень лояльности персонала		О				
ИТОГО:	И -5; О - 8	И -6; О -6	О - 8	И -1; О - 3	О -2	О-2

Наибольшее участие в данном проекте принимают: начальник отдела по работе с персоналом, менеджера по персоналу и менеджера по развитию и обучению.

3.3 Расчет стоимости проекта повышения лояльности сотрудников с помощью Event-менеджмента в ООО «Компания Антари»

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В итоге всех расчета составим генеральный бюджет проекта.

Таблица 3.10 - Смета по инвестиционным затратам проекта

№	Мероприятие	Содержание затрат	Сумма руб.
1	Анализ экономических показателей за 2016, 2017, 2018 гг.	Оплата экономисту за 5 часов: $181*5=909$ руб. С учетом 13% - 1027,17 руб.	1027,17
2	Проведение кадрового аудита	Оплата менеджеру по персоналу 1: $170,45*8=1363,63$ руб. С учетом 13% - 1540,9 руб.	1540,9
3	Разработка новой системы и процесса формирования лояльности у персонала в ООО «Компания Антари»	Оплата менеджеру по персоналу 1: $170,45*10=1704,5$ руб. Менеджеру по персоналу 2 $170,45*10=1704,5$ руб. С учетом 13% = 3852,17 руб.	3852,17
4	Ознакомление руководителей с изменениями по формированию лояльности персонала и информирование о предстоящем мероприятии «Вовлеченность для юристов»	Оплата начальнику ОРП: $392,05*1=392,05$ руб. С учетом 13% = 443,02 руб.	443,02
5	Проведение мероприятия «Вовлеченность для юристов»	Оплата начальнику ОРП: $392,05*5.30=2080,25$ С учетом 13% = 2350,69 руб. Оплата 2 менеджерам по обучению и развитию: $153,4*5.30=813,02$ руб. $813,02*2=1626,04$ руб. С учетом 13% =1837,43 руб. Кофе-брейк: 60 рублей на человека $60*11=660$ руб.	4848,12
6	Разработать новые принципы работы с персоналом	Оплата менеджеру по персоналу 1: $170,45*3=511,35$ руб. С учетом 13% =577,92 руб.	577,92

Продолжение таблицы 3.10

7	Ознакомить наставников с новыми принципами работы с новичками	Оплата менеджеру по персоналу 1: 170,45 руб. С учетом 13% = 192,6 руб.	192,6
8	Провести первичное анкетирование персонала на уровень лояльности и разделить ценностей компании	Оплата менеджеру по персоналу 2: 170,45 * 8 = 1363,6 руб. С учетом 13% = 1540,56 руб.	1540,56
9	Устроить торжественное посвящение в Молодые юристы компании «Антари»	Оплата руководителям отделов: 448,86*2 = 879,72 руб. 879,72*8= 7181,81 руб. С учетом 13% = 8115,35 руб	8115,35
10	Разработать и выдать знак отличия: бейдж с надписью «Молодой юрист компании Антари» и папку новичка	Оплата менеджеру по персоналу 1: 170,45 * 4 = 681,8 руб. С учетом 13% = 770,43 руб	770,43
11	Проведение повторного анкетирования персонала	Оплата менеджеру по персоналу 2: 170,45 * 8 = 1363,6 руб. С учетом 13% = 1540,56 руб.	1540,56
12	Оценить уровень знаний персонала и дать обратную связь	Оплата менеджеру по персоналу 1: 170,45 * 4 = 681,8 руб. С учетом 13% = 770,43 руб.	770,43
13	Подготовить программу и список участников для выездного мероприятия «Молодежный слет»	Оплата менеджеру по персоналу 1: 170,45*6= 1022,7 руб. С учетом 13% = 1155,65 руб. Оплата 2 менеджерам по обучению и развитию: 153,4*6= 920,4 руб. 920,4*2= 1840,8 руб. С учетом 13% = 2080,1 руб	3235,75
14	Проведение выездного командообразующего мероприятия для молодых «Молодежный слет»	Оплата 2 менеджерам по обучению и развитию: 153,4*2=306,8 руб. - стоимость рабочего времени в выходной день 306,8 *6*2 = 3681,6 руб. С учетом 13% = 4160,2 руб.	4160,2
15	Разработать и внедрить проект корпоративные презентации и видеоролики «ООО «Компания Антари» в лицах» с участием персонала	Оплата 2 менеджерам по обучению и развитию: 153,4* 5= 767 руб. С учетом 13% = 866,71 руб. Оплата IT специалисту: 193,18*5= 965,9 руб. С учетом 13% = 1091,47 руб.	1958,16
16	Создать рубрику на корпоративном сайте и в корпоративной газете «Свежие новости Антари». Публикация планов и результатов компании за период	Оплата IT специалисту: 193,18*3= 573,54руб. С учетом 13% = 648,1 руб	648,1

Продолжение таблицы 3.10

17	Создание рубрики в стенгазете и на корпоративном сайте «Молодость – золотое время».	Оплата IT специалисту: $193,18 \times 3 = 573,54$ руб. С учетом 13% = 648,1 руб	648,1
18	Подготовка персонала (уровень знаний не менее 75%) к выступлению на научной конференции	Оплата в расчете на 1 начальника отдела: $448,86 \times 128 = 57\,454,08$ руб. С учетом 13% = 62923,11 руб.	62923,11
19	Проведение мероприятия «Наша юридическая культура»	Оплата начальнику ОРП: $392,05 \times 3 = 1176,15$ руб. С учетом 13% = 1329,05 руб	1329,05
20	Оценить уровень знаний персонала и дать обратную связь, предлагая пути решения при возникновении проблем	Оплата 1 менеджер по обучению и развитию: $153,4 \times 1 = 153,4$ руб. С учетом 13% = 173,34 руб.	173,34
21	Проведение презентации работ персонала по полученному отчету из мероприятия	Оплата в расчете на 1 начальника отдела: $448,86 \times 1 = 448,86$ руб. С учетом 13% = 507,21 руб. Оплата начальнику ОРП: $392,05 \times 1 = 392,05$ руб. С учетом 13% = 443,01 руб	950,27
			101 245,31

При расчете содержания затрат учитывались: НДФЛ 13 %, средняя заработная плата по округу: у экономиста 32000 рублей, менеджера по УП 30000 рублей, начальника ОРП 69000 рублей, менеджера по обучению и развитию 27000 рублей, руководителя отдела 79000 рублей, IT специалиста 34000 рублей и ведущего специалиста 34000 рублей.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат, который будет представлен по месяцам (табл. 3.10).

Бюджет инвестиционных затрат будет составлен с 06.2019 года до 07.2020 года и составит сто одну тысячу двести сорок пять рублей и тридцать одну копейку.

Самый затратный месяц по инвестиционным расходам будет июнь 2020 года и составит шестьдесят две тысячи девятьсот двадцать три рубля и одиннадцать копеек.

Таблица 3.10 - Бюджет инвестиционных затрат

№	06.19	07.19	10.19	11.19	02.20	03.20	04.20	06.20	07.20	Итого руб.
1	1027,1 7									1027,17
2	1540,9									1 540,9
3	3852,1 7									3 852,17
4	443, 02									443, 02
5		4848,1 2								4 848,12
6	577,92									577,92
7		192,6								192,6
8			1540,5 6							1540,56
9				8115,3 5						8115,35
10				770,43						770,43
11					1540,5 6					1540,56
12					770,43					770,43
13					3235,7 5					3235,75
14						4160,2				4160,2
15						1958,1 6				1958,16
16							648,1			648,1
17							648,1			648,1
18								62923,1 1		62923,1 1
19								1329,05		1329,05
20									173,34	173,34
21									950,27	950,27
	7441,1 8	5040,7 2	1540,5	8885,7 8	5546,7 4	6118,3 6	1296, 2	64252,1 6	1123,6 1	101 245,31

Таким образом, инвестиционные затраты составили 101 245,31. Далее необходимо составить смету и бюджет по эксплуатационным затратам проекта.

Это позволит эффективно управлять денежными средствами во время реализации проекта.

Таблица 3.11 - Смета по эксплуатационным затратам проекта

№	Мероприятие	Содержание затрат	Сумма руб.
1	Премия 30 % от заработной платы менеджеру по персоналу 1 за участие в 7 основных мероприятиях проекта	$30000*0,3 = 9000$ руб. С учетом 13% =10 170 руб	10 170
2	Премия 25 % от заработной платы менеджеру по персоналу 2 за участие в 3 основных мероприятиях проекта	$30000*0,25 = 7500$ руб. С учетом 13% = 8475 руб	8 475
3	Премия 30 % от заработной платы менеджеру по обучению и развитию 1 за участие в 5 основных мероприятиях проекта	$27000*0,3 = 8100$ руб. С учетом 13% = 9153 руб.	9 153
4	Премия 30 % от заработной платы менеджеру по обучению и развитию 2 за участие в 4 основных мероприятиях проекта	$27000*0,3 = 8100$ руб. С учетом 13% = 9153 руб.	9 153
5	Премия 30 % от заработной платы начальнику отдела по работе с персоналом за участие и руководство по реализации проекта	$69000*0,3 = 20700$ руб. С учетом 13% = 23391 руб.	23 391
6	Премия 20 % от заработной платы IT специалисту за выполнение 3 новых заданий	$34000*0,2 = 6800$ руб. С учетом 13% = 7684 руб.	7 684
7	Увеличение заработной платы наставникам (в расчете на 8 чел) с 1.08.2019 - 15.11.2019 на 10 % (от 34000 руб.)	$34000*0,1 = 3400$ руб. $34000+3400= 37400$ руб. С учетом 13% = 42262 руб.	338 096
8	Затраты на посвящение в молодые юристы (прибыло за период 2017- 2018 72 чел. Берем за основу данное количество новичков.)	7 рублей - бейдж 3 рубля - письмо $72*7*3 = 1515$ руб.	1 151
9	Затраты на мероприятие молодежный слет	Канцелярия: 20 блокнотов - 340 руб. 20 ручек - 60 руб. Чаепитие: 700 руб.	1 100
	Итого руб.		408 373

Эксплуатационные расходы составили 408 373,00. Что в 4 раза больше инвестиционных затрат. Далее составим бюджет данного вида затрат.

Таблица 3.12 - Бюджет эксплуатационных затрат

№	Месяц/ Мероприятие	11.19	03.20	04.20	11.20	Итого руб.
1	Премия менеджеру по персоналу 1				10 170	10 170
2	Премия менеджеру по персоналу 2				8 475	8 475

3	Премия менеджеру по обучению и развитию 1				9 153	9 153
4	Премия менеджеру по обучению и развитию 2				9 153	9 153
5	Премия начальнику отдела по работе с персоналом				23 391	23 391
6	Премия ИТ специалисту			7 684		7 684
7	Увеличение заработной платы наставникам (в расчете на 8 чел) с 01.08.2019 - 15.11.2019 на 10 % (от 34000 руб.)	338 096				338 096
8	Затраты на посвящение в молодые юристы	1 151				1 151
9	Затраты на мероприятие молодежный слет		1 100			1 100
	Итого руб.	339 247	1 100	7 684	60 342	408 373

После того как два основных бюджета затрат составлены, необходимо прописать генеральный бюджет проекта. Это следует сделать для общего представления всех затрат по месяцам и возможности управления ими.

Таблица 3.13 - Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июнь 2019	7 441,18	-	7 441,18
Июль 2019	5 040,72	-	5 040,72
Октябрь 2019	1 540,56	-	1 540,56
Ноябрь 2019	8 885,78	339 247	348 325,38
Февраль 2020	5 546,74	-	5 546,74
Март 2020	6 118,36	1 100	7 218,36
Апрель 2020	1 296,2	7 684	8 980,2
Июнь 2020	64 252,16	-	64 252,16
Июль 2020	1 123,61	-	1 123,61
Ноябрь 2020	-	60 342	60 342
Итого руб.	101 245,31	408 373	509 618,31

Таким образом, мы видим, что эксплуатационные затраты превышают инвестиционные в 4 раза. Что связано в первую очередь с тем, что по завершению основных этапов проведения мероприятий определенный специалист получает премию за свою работу.

Меньшую долю эксплуатационных затрат составляют канцелярия и затраты на чаепитие и кофе - брейк, поскольку компания имеет наличие оргтехники и канцелярии с логотипом компании, для выполнения определенных этапов проекта, а также собственную столовую.

Общая сумма проекта составила 509 618,31.

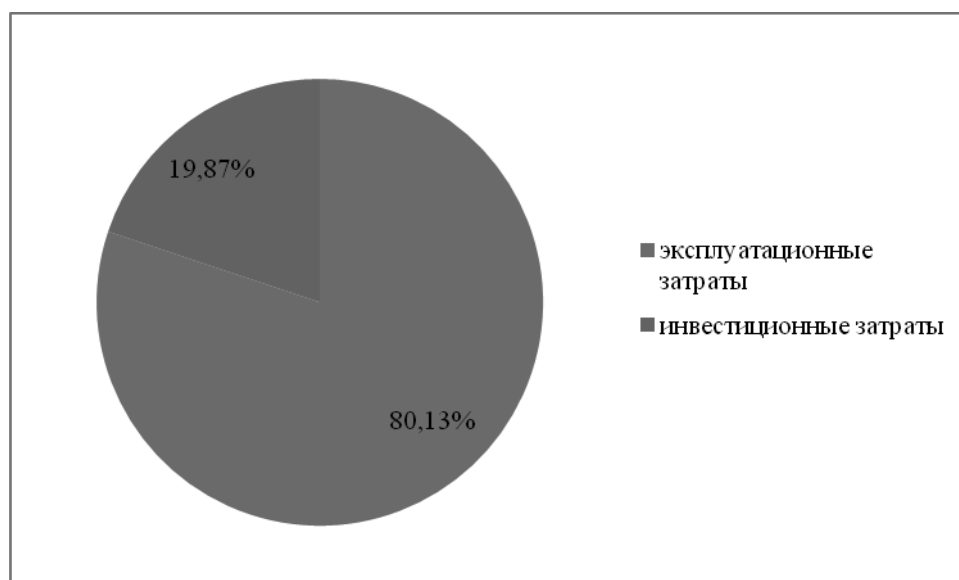


Рисунок 3.9 - Процентное соотношение затрат проекта

Диаграмма отразила соотношение затрат как 19,87 к 80,13 %. Далее переходим к графику реализации данных затрат, что даст возможность проследить пики выплат и эффективно распорядиться денежными средствами.

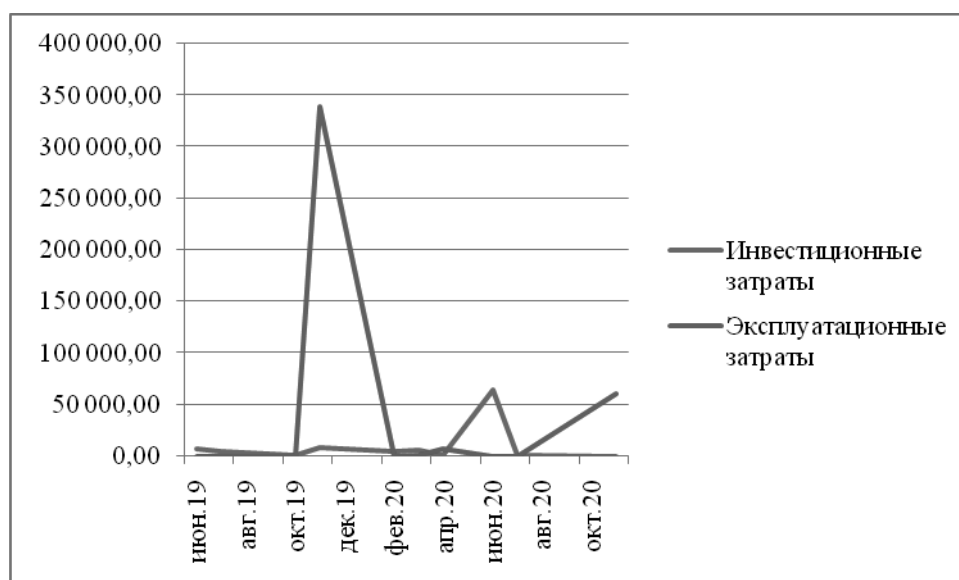


Рисунок 3.10 - График реализации затрат проекта

Наибольшие инвестиционные затраты это - доплаты 8 начальникам отделов за длительную подготовку в создании совместной научной работы для выступления специалистов на научно-практической конференции.

Пик эксплуатационных затрат приходится на два случая: выплата увеличенной заработной платы в расчете на 8 наставников в ноябре 2019 года после завершения трех месячного адаптационного периода. А также выплата премий в ноябре 2020 года начальнику отдела по работе с персоналом и 4 специалистам данного отдела, которые были ключевыми ответственными за весь период реализации проекта.

Общая длительность проекта рассчитана на 12 месяцев до ноября 2020 года. Экономический эффект от мероприятий ожидается позже к 01.2021. По завершении мероприятий проекта необходимо время для полного анализа всех достигнутых результатов. После того как проект реализован, мероприятия переходят в текущую деятельность.

Социальный эффект от мероприятий проекта будет состоять из:

- Ликвидации регулярного увольнения персонала, приведет к формированию благоприятного климата в коллективе, а также сократит утечку информации, знаний и т.д.

— Будут использованы разнообразные методы развития персонала, которые способствуют развитию и реализации инновационных, спортивных и личностных способностей данной категории персонала.

— Возрастет мотивация сотрудников и их преданность ООО «Компания Антари»;

— Для организации ООО «Компания Антари» повысится значимость каждого о специалиста.

Вывод по третьей главе:

1. Исходя из изученного материала, была разработана новая программа формирования лояльности персонала в ООО «Компания Антари», которая рассчитана до 28.11.2020 года. Затем программа входит в текущую деятельность отдела по работе с персоналом.

2. По итогу предложенных мероприятий был составлен генеральный бюджет проекта, на сумму 509 618,31 рублей. В него входят инвестиционные затраты 101 245,31 рублей и эксплуатационные 408 373 рублей.

3. Итогом работы является:

— сокращение текучести персонала до уровня 13 % (57 чел.);

— сформированный уровень лояльности персонала 65 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Продуманный, грамотный Event-менеджмент представляется как надежный и эффективный инструмент повышения лояльности сотрудников, особенно если организатор привлекает аудиторию к генерированию идей, брейнсторму, определению ключевых тем, сюжета мероприятия и т.д.

Основными причинами, которые определяют необходимость периодической реализации Event-мероприятий, можно назвать следующие:

- создание событийности — переключением внимания с функциональных обязанностей (вызывающих определенное психологическое сопротивление) на другой вид деятельности (по сути — создание эмоционального всплеска);

- созданием условий для неформального взаимодействия, возможности выйти за рамки рабочих отношений и развитием «семейственности» среди сотрудников;

- развитием кросс-функциональных коммуникаций за счет того, что сотрудники смежных подразделений (часто не знающие друг друга в лицо) начинают идентифицировать друг друга и себя как часть компании;

- снижением затрат на программу стимуляции сотрудников.

Event-менеджмент для юридических компаний России во многом повторяет опыт зарубежных стран. Для них специальные мероприятия более актуальны, чем реклама. Это связано с тем, что специальное мероприятие имеет более длительный эффект, чем рекламная акция, оно привлекает внимание СМИ, что обеспечивает длительный период сохранения информации в обществе, формирует имидж.

Создание мероприятия является основой использования события в качестве средства продвижения юридической компании. Наиболее резонансными становятся мероприятия с большим числом участников, востребованные у потребителя. При этом, для юридической компании важно не столько само мероприятие, сколько событийный эффект, который оно несет в рамках развития связей с общественностью.

Насыщая информационное пространство событие привлекает внимание к юридической компании, к результатам ее деятельности.

В связи с этим, приоритетом формирования имиджа становится успешно проведенное мероприятие, информация о котором попадает в актуальные для потребителя СМИ – социальные сети, сайты, блоги и пр. Локально ориентированные мероприятия являются не менее эффективными, чем массовые, особенно в свете качественно проведенного предварительного осведомления о времени и месте их проведения для того, чтобы все заинтересованные лица могли посетить мероприятие и осветить событие в максимальном количестве средств массовой коммуникации.

Может использоваться в качестве средства продвижения как сами мероприятия, так специально простимулированные процессы, ориентированные на событийный эффект (освещение в СМИ).

Для наиболее эффективного использования специального мероприятия, как проводника информации в актуальное для организации информационное пространство, в современной практике необходимо с максимальной точностью обозначить его возможные грани, а также разграничить разнообразные подходы к его использованию. Специальное мероприятие ориентировано на то, чтобы укрепить или изменить сформированный внутренний и внешний имидж юридической компании. [16, с.30]

Зрелищная составляющая стимулирует общественность к тому, чтобы проявлять больший интерес к взаимодействию и распространению информации, связанной с событием. Выбор оптимального способа распространения необходимой информации становится ведущим фактором успешности мероприятий и достижений целей, поставленных при его организации.

Разумеется, в современных условиях вкусно накормить и ярко развлечь клиентов уже явно недостаточно, поэтому в ивент-менеджменте принято адаптировать планы организаторов к потребностям аудитории. PR-прием

«организованное событие», которое обладает не только интеллектуальным, но и эмоциональным воздействием на целевую аудиторию, вошел в маркетинговый арсенал.

Качественный ивент-менеджмент, эффективен для всех компаний. Отличие проектов может быть лишь в количественном объеме приглашаемой аудитории, масштабах мероприятия, уровне планируемой активности на самом мероприятии и проектах предшествующих ему, решительности действий, что является характеристиками амбициозности проекта и организатора/участника.

Профессиональный ивент-менеджмент юридической компании – не просто организация мероприятия или участия юристов в конференции. Он подразумевает изучение бизнеса, с которым придется и очень хочется работать, определение целевой аудитории, разработку и/или выяснение концепции мероприятия, планирование технических и организационных аспектов проекта.

Несомненно, наибольшая мотивация к проведению серьезных крупных мероприятий должна быть у всех юридических компаний без исключения. Если нет возможности покорить аудиторию уникальной и дорогостоящей площадкой, мишленовским кейтерингом и звездными спикерами из государственных органов, нужно бить конкурентов оригинальностью формата. Деловые игры, презентации, workshop, интерактивные формы с аудиторией заманивают потенциальных участников=потенциальных клиентов уже на этапе анонсирования проекта.

Российский рынок услуг событийного менеджмента стремительно развивается. Однако единой культуры «потребления» и использования событийной коммуникации юристами, пожалуй, еще не создано, что порождает множество подходов к организации специальных мероприятий и оценки участия в них. Рассмотрим несколько важных аспектов.

Необходимо взвесить силы своего бренда, бренда события и ценность их для аудитории мероприятия. Нельзя «прыгать выше головы» своего клиента. На мероприятии нужно встретить свою аудиторию.

Балансируя между контентом и формой, креативностью и консервативностью, личным и профессиональным отношением к мероприятиям и их организаторам, все больше компаний допускают тактические ошибки.

Организация мероприятия или участие в проекте – это специфическое средство прямой и скрытой коммуникации. В отличие от комментариев в СМИ, имиджевых материалов, коммерческих предложений, которые дают субъективное абстрактное представление об уровне компетенции юристов компании, на мероприятии специалисты показываются в действии, что для юридической профессии является немаловажным фактором

Миссия ООО «Компания Антари»: Мы максимально экономим время и силы наших клиентов, предоставляя консалтинговые и консультационные услуги. Сотрудники Компании Антари готовы проконсультировать Вас по всем интересующим вопросам в рамках каждого направления деятельности.

Необходимость четкости и «прозрачности» Миссии заключается в том, что это дает основу для создания целостного образа компании. Ее целей и способов поведения на рынке:

- компания работает для физических и юридических лиц;
- компания оказывает финансовую и консультационную поддержку своим клиентам;
- компания нацелена в стратегической перспективе на расширение присутствия филиалов в регионах РФ.

Ценности Компании Антари:

Персонал Компании Антари разделяет основные ценности компании:

- 1) честность и добросовестность;
- 2) уважение и забота о людях;
- 3) индивидуальная ответственность при поддержке коллектива;
- 4) профессионализм и постоянное совершенствование.

Видение Компании Антари - абсолютный лидер на рынке консалтинговых услуг к 2025 г.

Видение Компании Антари предполагает реализацию миссии и стратегических целей, а это успешное развитие и расширение территории, на которых будут работать филиалы компании.

Не смотря на низкую текучесть кадров и регулярный прирост персонала сотрудники ООО «Компания Антари» не лояльны по отношению к своей организации. Об этом свидетельствуют следующие факторы:

- Сотрудники не готовы работать сверхурочно;
- Сотрудники не хотят проходить дополнительное обучение;
- Неформальное общение за пределами работы между коллегами практически отсутствует.

Таким образом, чтобы компании работала максимально эффективно необходимо предпринять меры для повышения лояльности своих сотрудников путем Event- мероприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андрианова Н.А. Феномен «ивент» в социальном и научном контексте // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 9: Филология. Востоковедение. Журналистика. – 2010. – №3. - С. 200 - 216.
2. Антонова А. Опыт эффективного имиджевого участия компании во внешних событиях рынка//Event-маркетинг – 2013 - № 3. – С. 3 – 8.
3. Антонова А. LivingMarketing — эффективный подход к созданию громких событий // Event-маркетинг – 2012 - № 3. – С.8 – 16.
4. Бадренкова Е. С. Формирование лояльности персонала и ее значение для успешной работы организации //Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2015. – №. 3.
5. Бурнацева Э. Актуальные тенденции развития инновационных технологий в Event-маркетинге // Event-маркетинг – 2012 - № 4. – С. 18-22.
6. Бурнацева Э. Event-Маркетинг в комплексе внешних и внутренних коммуникаций компании «Эггер» //Event-маркетинг – 2013 - № 2. - С. 8 - 18.
7. Гринберг Т. Коммуникативная концепция связей с общественностью. – М.: Мгу, 2012. – 391 с.
8. Доминяк В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка / Под ред. А.А.Крылова. Спб.:Изд-во СПбГУ, 2016. С.211-213
9. Кокошко Ю. Event-маркетинг: теория и практика успешного продвижения продукции компании// Event-маркетинг – 2013 - № 1. – С. 30-38.
10. Королева Т. А. Консалтинг в рекламе и связях с общественностью. – Спб.: СПбГИКИТ, 2017. – 138 с.
11. Кошев А. PR-проектирование. От идеи до воплощения в реальность. – М.: Дашков и К, 2013. – 318 с.
12. Кремнев Д. Продвижение в социальных сетях. – Спб.: Питер, 2011. – 316 с.
13. Крылова Е. Н. Основы рекламы и PR в средствах массовой информации. – Спб.: ЛГУ, 2017. - 116 с.

14. Почебут Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб: Речь, 2016. - С. 283-287.
15. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации М.: Аспект Пресс, 2015. —279 с. Серия «Управление персоналом».
16. Скороходова Ю. Клиентам нужен WOW-эффект// Event-маркетинг – 2014 - № 1. – С. 30-39.
17. Степанова И. Критерии оценки лояльности. 2016. [Электронный ресурс], URL: http://qonseil.ru/articles/1/kriterii_ocenki_loyalnosti/ (дата обращения: 12.04.2019)
18. Турчинов А.И. Управление персоналом: Учебник — М.: Изд-во РАГС, 2015. - 488 с.
19. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2016. – 423с.
20. Цепордей А., Блажин А., Рошков М., Попа В. Менеджмент человеческих ресурсов. – Кишинев, 2015. – 190 С.
21. Чудакова Е.А. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала// Управление человеческим потенциалом. 2015. №3. С.35-41.
22. Основы менеджмента// [Электронный ресурс] URL: http://club-energy.ru/15_3.php (дата обращения: 12.04.2019)
23. Шевчук Д., Реклама и рекламная деятельность: концепт лекций – С.55.
24. Энджел Дж., Блэкуэлл Р. и Миниард П. Поведение потребителей. - СПб.: Питер, 2013. – 422 с.
25. Ягодкина М.В., Иванова А.П., Сластушинская М.М. Реклама в коммуникационном процессе: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения.- СПб: Питер, 2014. – 311 с.
26. Яковлев А.А., Ткачев В.Г. Раскрутка сайтов: основы, секреты, трюки. – СПб.: БХВ-Петербург, 2015. – 284 с.

27. Avolio B., Bass B. Multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc, 1995.
28. Bass B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter). 1990.
29. Bass, Bernard M., and Ronald Eugène Riggio. 2006. *Transformational leadership*: L. Erlbaum Associates
30. Burns, James M. 1978. "Leadership New York." NY: Harper and Row Publishers
31. Brian R. Spisak, Allen E. Grabo, Richard D. Arvey, Mark van Vugt. The age of exploration and exploitation: Younger-looking leaders endorsed for change and older-looking leaders endorsed for stability // *The Leadership Quarterly*, 2014, № 25, pp. 805-816
32. Down ton J., Rebel Jr. *Leadership. Commitment and charisma in the Revolutionary Process*. N.Y.-London, 1973. P. 15.
33. Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Vol. 35.
34. Spreitzer G. M., Kizilos M. A., Nason S. W. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain // *Journal of management*. – 1997. – T. 23. – №. 5. – C. 679-704.
35. Xue Mei Lana ,Wei Ying Chong. The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes// *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol.172, 2015. – P. 184-191

ПРИЛОЖЕНИЕ А

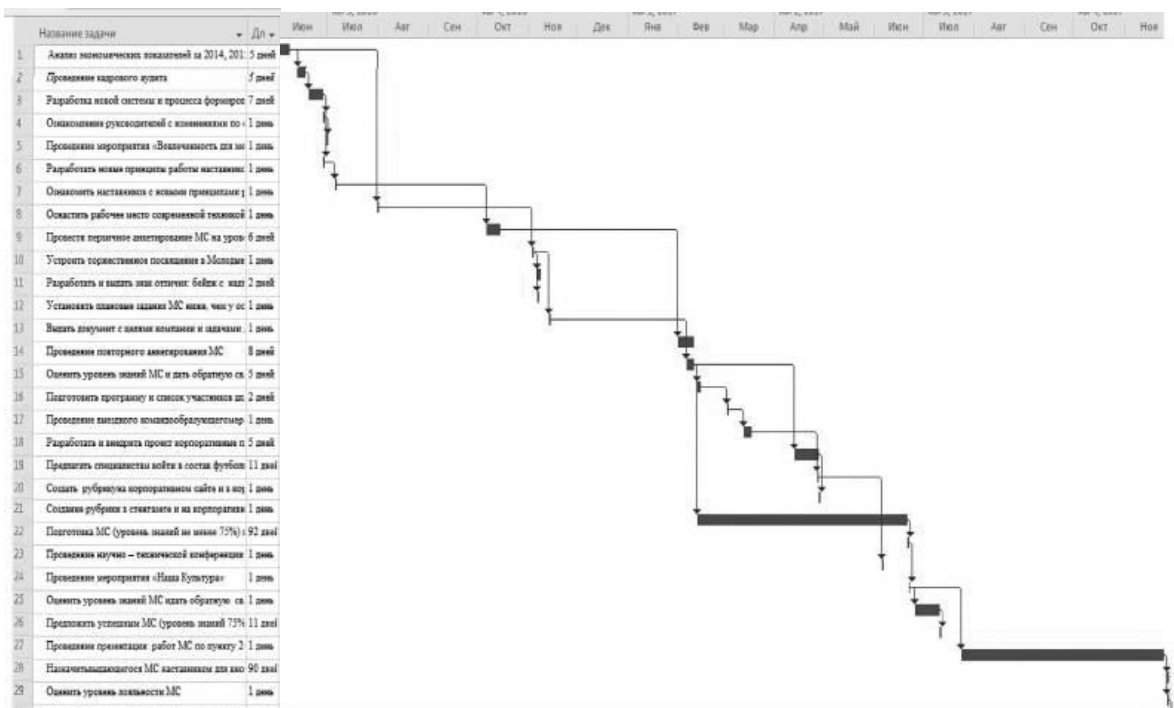


Рисунок Б.1 – Диаграмма Ганта