

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:

И. о. заведующего кафедрой

_____ З.А. Васильева

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

Развитие лояльности сотрудников предприятия (на примере ООО «Маяк»)

Руководитель _____ ст. преподаватель Г.В. Дудкина

Научный консультант _____ канд. психол. наук, доцент И.С. Багдасарьян

Выпускница _____ О.И. Бестфатор

Нормоконтролер _____ ассистент каф. ЭУБП М.В. Покушко

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Анализ практики управления лояльностью сотрудников в современной бизнес среде.....	5
1.1 Подходы к оценке лояльности сотрудников в отечественной и зарубежной практике.....	5
1.2 Модели лояльности сотрудников в современной бизнес среде.....	12
1.3 Методы статистического анализа вовлечённости сотрудников предприятия в процесс управления.....	22
2 Анализ лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк».....	31
2.1 Показатели конкурентоспособности предприятия на рынке.....	31
2.2 Оценка индекса лояльности сотрудников ООО «Маяк».....	39
2.3 Возможности и ограничения предприятия в области развития лояльности сотрудников.....	49
3 Разработка мероприятий по развитию лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк».....	56
3.1 Мероприятия формирования эмоциональной вовлечённости в управление сотрудников ООО «Маяк».....	56
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий для ООО «Маяк».....	63
Заключение.....	75
Список использованных источников.....	77
Приложения А – Г	85-88

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентным преимуществом предприятия в современной бизнес среде являются знания, опыт и технологии, которыми обладают сотрудники. Экономические отношения и связи сотрудников с предприятием основаны на степени вовлеченности их в процесс управления, т.е. лояльности. Лояльные сотрудники используют все свои ресурсы и возможности для достижения максимальных результатов работы. Они способны по собственной инициативе заниматься самообразованием, обращаться за консультацией к специалистам. Таким образом, развитие лояльности сотрудников выступает одним из приоритетных направлений в управлении персоналом и предприятием в целом.

Цель работы разработать мероприятия, направленные на развитие лояльности сотрудников предприятия.

Объектом исследования выступает лояльность персонала ООО «Маяк».

Предметом выпускной квалификационной работы являются методы развития лояльности персонала ООО «Маяк».

В соответствии с основной целью поставлены и обоснованы следующие задачи:

1. Исследовать подходы к оценке лояльности сотрудников в отечественной и зарубежной практике.
2. Провести анализ лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк».
3. Выявить степень влияния индекса лояльности сотрудников на конкурентную позицию предприятия.
4. Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по развитию лояльности сотрудников предприятия.

Для достижения цели и решения, поставленных в исследовании, задач были использованы различные теоретические и эмпирические методы исследования: сравнительный анализ научной литературы, а также статей журналов по данной теме; ситуационный анализ деятельности предприятия, наблюдение, опрос и др.

Методологической базой работы явились труды ученых-экономистов: доктора экономических наук Балабановой Л.В. в области методологии оценки лояльности персонала; кандидатов экономических наук: Яковлевой Л.Р., Мансурова Р.Е., Петровой Е.А., Селиверстовой М.В., Гвоздевой С.М. в области диагностики и подходов к оценке лояльности сотрудников в организации, психолога, эксперта по вопросам лояльности К. Харского, а также исследователя, организационного консультанта Доминьяк В.Г. в области оценки эффективности мероприятий по развитию лояльности сотрудников.

Структура выпускной квалификационной работы определена её целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Первая часть работы посвящена рассмотрению теоретических основ практики управления лояльностью сотрудников в современной бизнес среде. Рассмотрены подходы к оценке лояльности сотрудников в отечественной и зарубежной практике, модели лояльности сотрудников, а так же методы анализа вовлеченности сотрудников предприятия в процесс управления.

Во второй части проведен анализ лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк», представлены показатели конкурентоспособности предприятия на рынке, проведена оценка индекса лояльности сотрудников ООО «Маяк», а так же возможности и ограничения предприятия в области развития лояльности сотрудников.

В третьей части бакалаврской работы разработаны мероприятия по развитию лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк».

Практическая значимость данной работы: разработанные в работе мероприятия по развитию лояльности сотрудников могут быть внедрены в деятельность ООО «Маяк». Предложенные мероприятия помогут ООО «Маяк» выйти на новый уровень развития, сохранить полноценный трудовой коллектив, улучшить морально-психологический климат в коллективе, повысить лояльность сотрудников, увеличить производительность труда, и, следовательно, повысить общую эффективность деятельности предприятия.

1 Анализ практики управления лояльностью сотрудников в современной бизнес среде

1.1 Подходы к оценке лояльности сотрудников в отечественной и зарубежной практике

В современной практике управления персоналом тема лояльности является важным аспектом эффективности компании. Для обеспечения конкурентоспособности персонала и предприятия в целом возникает необходимость в управлении лояльностью персонала.

Рассматривая подходы отечественных и зарубежных учёных к оценке лояльности можно говорить об отсутствии четкой концепции лояльности в управлении персоналом организации.

Балабанова Л.В. [5] в своей работе проводит анализ концептуальных взглядов на определение сущности термина «лояльность персонала» отечественных и зарубежных ученых. Рассмотрим их в таблице 1.

Таблица 1 – Концепции сущности термина «лояльность персонала»

Автор	Концепция
Г. Беккер	Лояльность – результат определённой «ставки», которую делает человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности»
К.Е. Оксина	Лояльность – это степень принятия работником целей и ценностей организации, проявляющаяся в действиях и поведении, которые способствуют, противоречат или являются нейтральными по отношению к деятельности организации
А. Калабин	Лояльность – это доброжелательное, корректное, почтенное отношение к кому-либо или чему-либо, соблюдение существующих правил, норм, распоряжений даже при несогласии с ними
И. Корнеева	Лояльность – это доброжелательное отношение к кому-либо или чему-либо, отвечающее предъявляемым требованиям
О. Ильина	Лояльность – это верность и самоотверженность
М.И. Магура	Лояльность – это эмоциональное расположение к организации, желание оставаться её членом
Дж.В. Ньюстром	Лояльность – это степень, в которой работник идентифицирует себя с организацией и стремится к активному участию в её деятельности

На Западе широко распространён принцип: «Мы заботимся о наших сотрудниках, они являются лицом нашей компании, то они в свою очередь о наших клиентах», в российских организациях принято требовать одностороннего ответа. Именно в нашей стране под лояльностью почему-то

понимают «безответную преданность» и цели компании должны превышать собственные [41].

М. Иванов [8] в своей статье «Несколько слов о лояльности» говорит, что квалифицированные сотрудники, порой, уходят из компании, ставшей им родной. Уходят, как правило, к конкурентам, унося накопленный опыт, знания, коммерческие секреты, клиентские базы. Финансовые потери при этом бывают значительные. Так что проблема лояльности является острым вопросом для многих организаций.

Проблема лояльности персонала сохраняет свою актуальность не только для руководителей российских предприятий, но и для их зарубежных коллег. Наиболее успешными считаются две модели: американская (рационально-индивидуальная) и японская (коллективная). Различия между ними определяются подходами к работнику. Различия в подходах представлены в таблице 2 [39].

Таблица 2 – Подходы к работнику в России, США и Японии

Россия	США	Япония
Сочетает теории США и Японии, в зависимости от сферы деятельности	Обезличивание работника (предмет труда). Люди – продолжение машин	Теория использования личностного потенциала. Люди – дополнение машин
Краткосрочный найм	Краткосрочный найм	Пожизненный найм
Характер принятия решений – индивидуальный, в основном, без консультаций специалистов	Решения принимаются на страх и риск	Решения принимаются на основе общего решения
Карьера зависит от личных результатов и отношений с вышестоящим руководством	Ускоренное продвижение по службе, карьера зависит от результатов	Продвижение по службе медленное, но верное
Оплата труда зависит от вида деятельности	Оплата по индивидуальным достижениям	Труд оплачивается по показателям работы группы, стажу
Повышение квалификации на курсах, тренингах, чаще за счёт работника	Повышение квалификации на курсах, тренингах	Перенимается опыт от старшего поколения
Интерес к работе сотрудника	Повышен интерес к работе сотрудника	Интерес к личной жизни сотрудника
Чаще всего наказание без выяснения мотивов	Наказание без выяснения мотивов	За проступок возможность исправиться

Анализ подходов к лояльности работника перечисленных стран позволяет сделать вывод о том, что побеждает японская модель с её «человеческим» лицом. Отношение к труду для японцев – это моральная миссия или долг, что представляет собой черту национальной культуры. Для неё характерен синтез нового и старого, традиционные структуры не исчезают, а изменяются и приспособляются к новому. Управление в российских компаниях не повторяет в полной мере черты американских и японских подходов и отличается большим разнообразием. Также можно отметить, что российский менеджмент не по всем характеристикам проигрывает зарубежному.

Лояльность персонала – это уровень мотивации сотрудника, при котором он проявляет преданность компании, заинтересованность в её успехе и готовность качественно и эффективно выполнять свои должностные обязанности [33].

Лояльные работники удовлетворены своей работой и заинтересованы не только в личных целях, но и общих достижениях.

Лояльность персонала компании означает единство организации и сотрудника, и где второй является единицей общей системы. Лояльность – доверие, положительное отношение человека к какой-либо личности или предмету. Лояльный персонал отличается креативным подходом к выполнению задач, высокой работоспособностью, вовлеченностью в рабочий процесс и симпатией по отношению к коллегам и начальству [33].

Важной частью работы HR-менеджера в вопросах лояльности сотрудников является распознавание отрицательных изменений и использование подходов к исследованию оценки лояльности и вовлеченности сотрудников.

Характеристики лояльности сотрудника организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Характеристики лояльности сотрудника организации

Верц С.В. [7] в своей статье раскрывает подходы к исследованию уровня лояльности персонала, описанные в отечественной и зарубежной литературе. Представим их на рисунке 2.

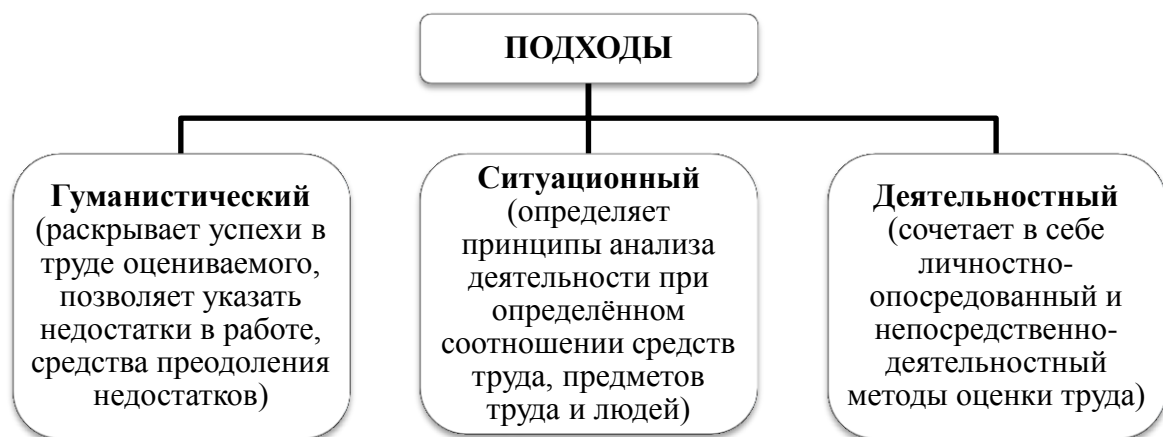


Рисунок 2 - Подходы к исследованию уровня лояльности

Гуманистический подход к оценке управления адаптивностью сотрудников включает административные и нормативно-ценностные методы, примеры которых приведены на рисунке 3.

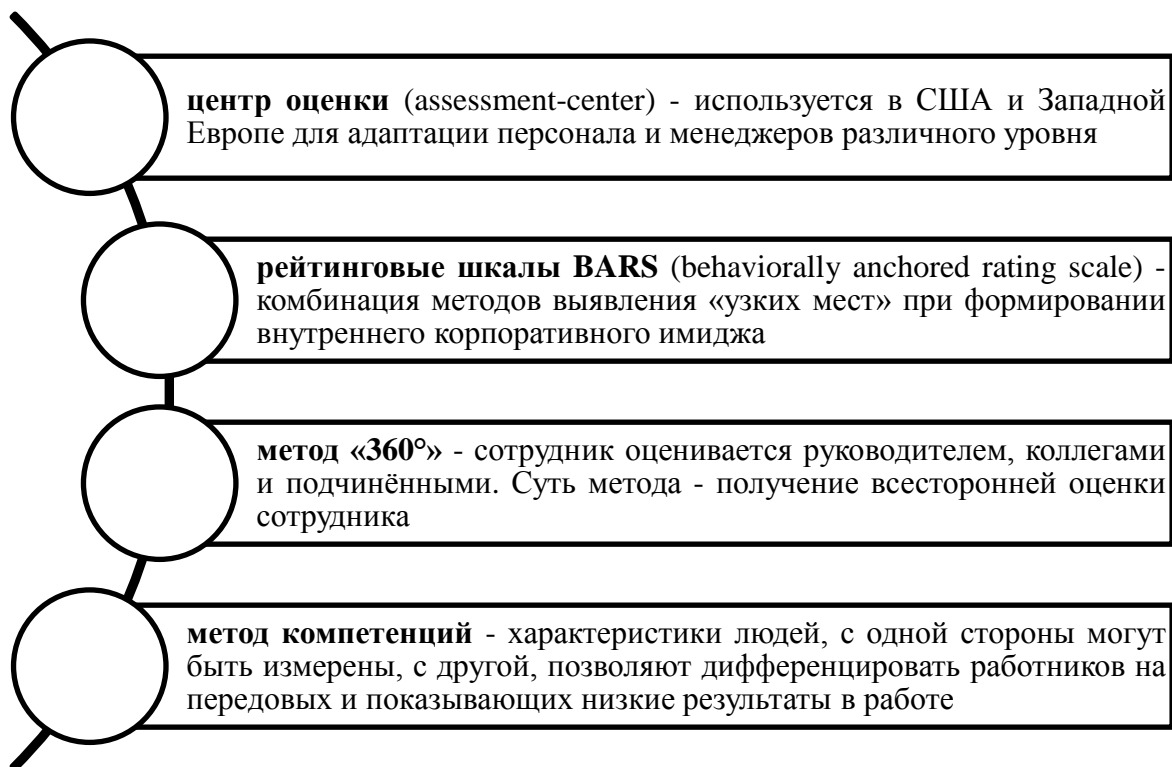


Рисунок 3 – Методы гуманистического подхода

При реализации ситуационного подхода используются экономические группы методов, в ходе которых выделяются факторы, влияющие на формирование внутреннего корпоративного имиджа, оценивается уровень их влияния в результате улучшения условий труда [7].

Показатели ситуационного подхода приведены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Показатели ситуационного подхода

Содержание трудовой деятельности – это совокупность выполняемых трудовых приёмов. Количество трудовых движений, приёмов, осуществляемых работником до и после внедрения новой технологии, характеризуют эффективность трудового процесса.

Условия труда влияют на работоспособность человека, когда он вынужден расходовать собственный трудовой потенциал на защиту организма от воздействия вредных и опасных производственных факторов.

Показателями эффективности системы повышения квалификации являются динамика затрат на повышение квалификации на единицу персонала, на единицу продукции и показатель соответствия разряда рабочих разряду работ.

Уровень доходов – один из способов экономического стимулирования результативности труда. Вознаграждение за труд должно увязываться с достижением конкретных целей в трудовом процессе.

Сложившийся неблагоприятный психологический климат в коллективе имеет экономические последствия.

Ситуационные показатели играют главную роль, так как они являются ключом к пониманию ситуации и, следовательно, к принятию эффективных управленческих решений.

При реализации деятельностного подхода необходимо использовать институциональные и эмпирические методы, учитывающие социально-экономические формы проявления удовлетворённости трудом персонала [7].

Полосухина М.В. [49] в своей работе рассматривает подходы к лояльности персонала следующим образом:

- с позиции сотрудников лояльность персонала рассматривается через призму четырёх основных факторов: опыт работы, соответствие ценностей, поддержка организации, организационная справедливость, т.е. основным моментом в идентификации лояльности являются действия человека, совершаемые им в процессе работы;

- с позиции предприятия лояльность может рассматриваться через следующие составляющие: отношение к предприятию и поведение сотрудника, кадровая безопасность, экономическая эффективность персонала, т.е. лояльность персонала рассматривается как степень внутренней готовности к защите его интересов, выявлению нелояльных сотрудников.

В настоящее время существует множество методик, анкет, опросников, с помощью которых можно оценить лояльность и вовлечённость персонала [60]:

- проведение интервью с сотрудником;
- опросник оценки лояльности по шкале Терстоуна;
- мониторинг эффективности существующих мотивационных программ;
- анализ динамики удовлетворённости сотрудников в сравнении с прошлыми периодами.

В современной среде необходимо теоретическое обоснование и разработка комбинированных методов для оценки лояльности сотрудников.

По мнению Селиверстовой М.В., применение отдельных методов оценки могут не дать руководителю полностью рассмотреть «картину» в вопросе лояльности сотрудников. Комбинированные методы более полно оценят лояльность персонала и помогут в разработке мер по повышению лояльности работников.

На рисунке 5 рассмотрим комплекс методов оценки лояльности сотрудников.



Рисунок 5 – Комплекс методов оценки лояльности сотрудников

Петрова Е.А. [47] в своей статье выделяет основные мотивы развития лояльности сотрудников:

- удержание высококвалифицированных сотрудников;
- удержание персонала и обеспечение работы компании в кризисных ситуациях;
- сохранение корпоративных секретов (лояльный сотрудник не будет разглашать информацию, которая нанесёт вред организации);

- обеспечение нематериальной мотивации сотрудников при выполнении ими своих должностных обязанностей.

Таким образом, оценка лояльности персонала – системный процесс определения психологических параметров персонала к требованиям организации.

Оценка лояльности сотрудника к организации является показателем благополучия или неблагополучия положения сотрудника в коллективе, его удовлетворенности работой.

На сегодняшний день актуальность формирования лояльности персонала подтверждается существованием широкого спектра моделей лояльности и подходов к определению данного понятия.

1.2 Модели лояльности сотрудников в современной бизнес среде

Исследователями было разработано большое количество моделей организационной лояльности. У одних работников лояльность связана с длительностью работы на предприятии, у других – с мотивами деятельности.

Например, некоторые авторы выделяют: согласие как инструментальное поведение, направленное на получение вознаграждения; идентификацию, которая возникает, когда поведение определяется желанием поддерживать отношения с организацией за счёт привлекательности её целей и ценностей, даже если эти цели и ценности не могут быть приняты лично; и интернализацию, отражающую поведение, которым управляют внутренние ценности или цели, совместимые с целями и ценностями организации [65, 76].

Одними исследователями выделяются три фактора при измерении лояльности – аффективный, продолженный и моральный [10]. Другие рассматривают лояльность как состоящую из четырёх частей: стаж в организации, идентификация с компанией, отношение к администрации компании, общая удовлетворённость [28, 57].

Некоторые исследователи используют в своих моделях понятие «драйвер». В частности, в качестве драйверов приверженности выделяют привлекательные для работников миссию и цели организации, распределение лидерства и власти в организации, хорошие отношения, распределение успеха, интересную работу и качество работы и жизни [55]. Рассмотрим драйверы лояльности и их значимость на рисунке 6.

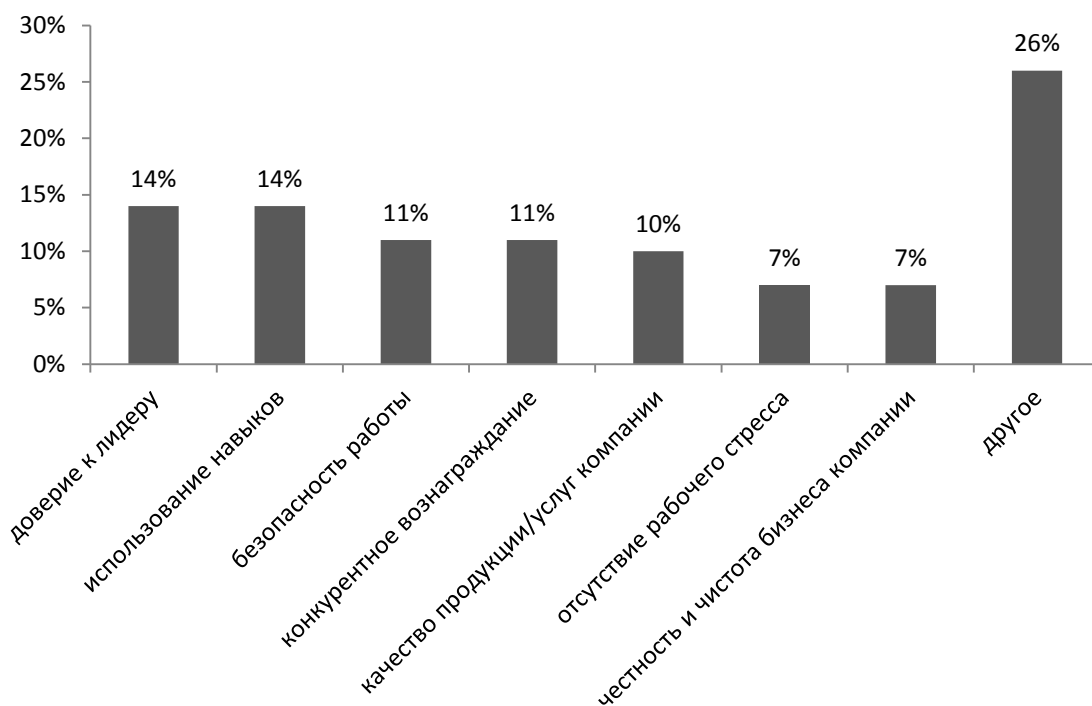


Рисунок 6 – Драйверы лояльности

В России исследователями предложена трёхкомпонентная структура организационной приверженности, которая включает в себя приверженность сотрудника организации, организации сотруднику и сотрудника самому себе. При этом наибольший удельный вес имеет приверженность самому себе – ощущение целостности своего я, осознание перспектив собственного развития и своих достижений в настоящем [58, 78].

Наиболее распространёнными являются трёхкомпонентная модель Мейера и Аллен и одномерная модель Портера. Распространение этих моделей связано с множеством факторов, одним из которых является наличие

разработанных и валидизированных опросников, соответствующих моделям. Рассмотрим эти модели более подробно.

Согласно модели Портера, лояльность является вовлеченностью работника в деятельность компании и характеризуется следующими факторами:

- желание быть членом коллектива;
- готовность прилагать больше усилий, чем требуется;
- преданность целям и ценностям организации.

У компании, обеспечивающей сотрудника подходящими условиями, есть перспектива воспитать лояльность в своих работниках. Но, если невозможно удовлетворить ожидания работников, то общий уровень лояльности снижается.

Исследователи лояльности говорят о том, что люди приходят в организацию с определёнными потребностями, желаниями, умениями и рассчитывают найти рабочее окружение, где они могут использовать способности для удовлетворения свои потребностей. Когда организация обеспечивает такие средства выражения, вероятность высокой лояльности больше. Однако когда организация ненадежна и не обеспечивает сотрудников перспективными и интересными заданиями, уровень лояльности будет снижаться [68].

Ещё лояльность рассматривают как социально-психологическую установку. Она отражает основные эмоциональные реакции сотрудника на организацию. Лояльность устойчивее, чем удовлетворённость работой, т.е. мимолетные события не являются причиной переоценки привязанности сотрудника к организации в целом.

Помимо предложенной модели, авторами был разработан опросник для измерения организационной лояльности: Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), соответствующий предложенной модели.

Портер и его коллеги, а также их партнёры, провели множество исследований, чтобы проверить валидность, как самого подхода, так и

опросника, который они разработали, и теперь можно обоснованно говорить о надежности и валидности подхода [66].

Модель Портера считается одномерной. Однако разные исследователи выделяют разные факторы внутри концепции, они утверждают, что десять из пятнадцати вопросов ОСQ оценивают два компонента установочной лояльности (дополнительные усилия и сходство ценностей), а пять вопросов измеряют намерение остаться с организацией. Бен-Бакр и Аль-Шаммари на основании факторного анализа, проведенного Энджл и Перри, измеряют ценностную лояльность с помощью девяти вопросов из шкалы ОСQ, а продолженную – с помощью пяти вопросов из той же шкалы.

На основании результатов проведенных исследований Бриджит Бенкофф утверждает, что три компонента организационной лояльности в концепции Портера не являются лишь аспектами одной основной концепции. Внутри шкалы были выделены отдельные факторы, отражающие компоненты лояльности. Аналогичные результаты были получены и другими исследователями. Они выделили два фактора: ценностную лояльность и отношение к тому, чтобы оставаться в организации [23].

В российских условиях попытка адаптации модели Портера и опросника ОСQ была предпринята в работах М. И. Магуры. Однако данных о факторном анализе модели он не приводит. Данных о применении модели Портера в российских условиях не обнаружено.

Из анализа теоретической концепции следует, что сотрудники могут, оставаться в организации, но не разделять её цели и ценности и не прикладывать усилия в её интересах.

В связи с этим при выборе методики измерения лояльности нужна оценка использования модели Портера в современных российских условиях.

Д. Шульц [79] и Дж. Гринберг [17] в своих работах описывают трехкомпонентную модель лояльности Джона Мейера и Натали Аллен, которая построена на трёх подходах:

- эмоциональная привязанность;

- осознание затрат, связанных с увольнением;
- ощущение долга перед компанией.

Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины *аффективная*, *продолженная* и *нормативная* лояльность.

Представим модель лояльности Дж. Мейер и Н. Аллен на рисунке 7.



Рисунок 7 – Трёхмерная модель лояльности Дж. Мейер и Н. Аллен

Организационная лояльность, с точки зрения исследователей Дж. Мейер и Н. Аллен, это психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию.

Для организации важно лоялен ли работник и какой уровень его лояльности. Необходимо также чётко понимать с какого рода лояльностью мы имеем дело.

Рассмотрим каждый из видов лояльности.

Аффективная (или *эмоциональная*) лояльность представляет собой степень идентификации сотрудника с организацией, вовлечённости и эмоциональной привязанности к организации. Эмоционально преданные сотрудники верят в цели и ценности организации и рады быть её членами. Таким образом, сотрудники с сильной аффективной составляющей остаются в организации, потому что они хотят этого.

Продолженная (расчётная) лояльность представляет собой степень осознания сотрудником цены, которую он заплатит за уход из организации. Сотрудники с сильной продолженной составляющей осознают, что цена эта

будет высокой. Таким образом, такие сотрудники остаются в организации, потому что они уже там работают (или им это выгодно, или невыгодно обратное).

Нормативная составляющая представляет собой степень осознания долга перед организацией. Нормативно преданные сотрудники продолжают работать, потому что убеждены, что поступают правильно и в соответствии с нормами морали. Таким образом, такие сотрудники остаются в организации, потому что они должны так поступать [23].

Наличие одного из трёх перечисленных компонентов лояльности удерживает работника в организации, но только эмоциональная лояльность характеризуется высокой степенью привязанности к организации сотрудника, степенью его вовлечённости и удовлетворённости работой. Характеристики компонентов трёхмерной модели лояльности представим в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика компонентов лояльности

Лояльность	Характеристика
Аффективная	Развивается на основе опыта: организационная поддержка, справедливость и личная значимость и компетентность. Сотрудники испытывают желание оставаться в компании, потому что испытывают положительные чувства на работе. Высокий менеджерский потенциал у работников. Благоприятный морально-психологический климат, продуктивная корпоративная культура имеет большое значение. Поддержка со стороны руководства повышает этот вид лояльности.
Продолженная	Развивается на основе осознания собственных инвестиций в организацию и понимания возможных альтернатив. Формируется вследствие длительной работы в организации. Работнику трудно перейти в другую организацию, т.к. на достигнутый уровень профессионального мастерства, должностной статус, отношения с коллегами потрачено длительное время.
Нормативная	Развивается при наличии качественных инвестиций в сотрудника со стороны организации, которые будут вызывать желание отплатить. Чувство долга перед организацией (затраты, связанные с обучением, тренингом и т.д.). Зависимость от мнения работодателя и коллег (боязнь оставить о себе плохое мнение).

Исследователи М. И. Магура и М. Б. Курбатова выделяют структуру организационной приверженности, в которую входят три понятия, свидетельствующие о высоком уровне лояльности сотрудника:

- идентификация – это видение работниками единства собственных целей и целей организации. Оно зависит от того информированы ли люди о

положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем, гордятся ли фактом своей работы в данной организации и считают ли справедливой оценку своего труда организацией;

- вовлечённость – это желание вносить собственный вклад в реализацию целей организации. Как правило, вовлечённость в работу организации выражается в готовности ради защиты интересов организации прилагать дополнительные усилия, выходить за рамки должностной инструкции, в чувстве самоуважения, основанном на удовлетворённости своими профессиональными достижениями и трудовой деятельностью;

- лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться её членом. Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа вызывает у работника удовлетворённость содержанием работы и карьерой в организации, ощущение внимания и заботы со стороны организации, уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации [23].

Таким образом, понятия лояльности и вовлеченности взаимосвязаны. Вовлечённость сотрудника в деятельность организации можно рассматривать как один из элементов лояльности. Любой из трёх компонентов – аффективная, продолженная или нормативная лояльность позволяет снижать издержки организации на процедуры привлечения, отбора и адаптации новых сотрудников, а также возможные издержки от снижения производительности в адаптационный период нового сотрудника. В свою очередь, аффективная лояльность предполагает вовлечённость персонала в выполняемую работу, так и в целом в результаты деятельности организации, высокий уровень данного вида лояльности оказывает положительное влияние на продуктивность сотрудника. Данная составляющая лояльности является наиболее эффективной с точки зрения работодателя и составляет наиболее крепкую связь между персоналом и организацией.

Российский психолог К. Харский высказал мнение, что такая классификация не является исчерпывающей [75]. В её основу заложен принцип

ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остаётся преданным компании на протяжении некоторого времени. Перечень таких мотивов может быть гораздо шире.

Типология лояльности работников, которую предложил К. Харский, более системна и достаточно практична. В основу выделения типов лояльности он положил два критерия: локус контроля личности и время. Локус контроля, или уровень субъективного контроля, рассматривается в психологии как характеристика того, где человек усматривает (где локализуется) источник его активности: во внешних факторах или внутри личности. Люди различаются по тому, как и где они локализируют контроль над значительными для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный.

В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил – случая, других людей и т.д. Во втором – человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. Для оценки уровня локуса контроля человека можно использовать тест «Уровень субъективного контроля» (УСК) [80].

Поскольку лояльность, преданность не являются чем-то застывшим и динамично изменяются, то вторым критерием является время. Этот критерий особенно важен, когда решаются задачи прогнозирования лояльности работников. К. Харский выделяет четыре крайних типа лояльности, присвоив им условные наименования: Ветеран, Мечтатель, Наследник и Зомби [75].

Рассмотрим характеристики крайних типов лояльности по Харскому К.В. на рисунке 8.

Особенностью модели является то, что компоненты развиваются независимо друг от друга на основе различных предпосылок и посредством различных процессов.

ВETERAN

- Лояльность определяется прошлым опытом и внутренним локусом контроля. Основана на собственном выборе и решениях, сформировавшаяся в процессе длительной деятельности в одной и той же организации.
- Противостояние соблазнам конкурента. Ценность: глядя на них, другие сотрудники становятся более лояльными, ценности компании укрепляются.
- На этот тип лояльности не влияют события настоящего времени и предстоящие события. Система убеждений и ценностей любого человека меняется медленно. Для формирования такой лояльности требуется от трёх до пяти лет.

МЕЧТАТЕЛЬ

- Основана на внутреннем локусе контроля. Мечтатель ориентирован в будущее, его лояльность связана с ожиданиями, которые человек имеет относительно своей компании. Такой лояльностью обладают работники и руководители, причастные к её созданию, которые вдохновлены совместно вынашиваемыми и реализуемыми планами, идеями, мечтами.
- Основным преимуществом работников - ответственность и активная жизненная позиция. Обладая внутренним локусом контроля, они сознательно строят планы и берут на себя ответственность за их выполнение. Их не нужно подгонять и контролировать. Они сами себе контролеры.
- Лояльность Мечтателя уместна в начале деятельности предприятия, она вдохновляет менее преданных работников, увлекает их. Но по мере реализации планов для них остаётся всё меньше пространства. Поэтому они, если сохраняют лояльность, превращаются в Ветеранов.

НАСЛЕДНИК

- Определяется внешним локусом контроля и прошлым опытом.
- Наследник не сам принимает решения, его к ним принуждают другие люди, ситуации, в которые он попадает. Такой человек в большей степени поддаётся внушению или убеждению.
- Главным преимуществом: формируется психологическими методами. Беседы, собрания, психологически корректно сформулированные лозунги, правильно построенная система поощрений дают возможность довольно быстро создать лояльность Наследника.
- Традиции компании имеют большое значение, они являются своеобразной передачей духовных ценностей от одного поколения работников к другому. Такими ценностями могут быть имидж, репутация и т.п. Наследник может быть подвержен деструктивному влиянию нелояльных работников или конкурентов.

ЗОМБИ

- Формируется на сочетании экстернальности и обращённости в будущее.
- Шаткий и уязвимый тип лояльности. Формируется за счёт создания в сознании человека картин будущего. Но когда реальность их разрушает, исчезает и лояльность к тому, кто эти картины рисовал. В этом и проявляется слабая сторона лояльности Зомби.

Рисунок 8 – Характеристика крайних типов лояльности

Анализируя различные подходы к определению и изучению лояльности, а также разные модели лояльности можно выделить основные принципы понимания лояльности сотрудника. Рассмотрим их на рисунке 9.



Рисунок 9 – Принципы лояльности сотрудника

Таким образом, лояльность формируется на основании восприятия индивидом различных ситуаций, включая организационные, предыдущий поведенческий опыт, существующие установки и ценности с учётом текущей индивидуальной мотивационной картины. Следовательно, на формирование лояльности могут оказывать влияние оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках, возможности реализации мотивов и т.д.

Итак, практическое значение моделей лояльности состоит в том, что они позволяют выявлять индивидуальное качественное своеобразие, отличия лояльности разных работников. Опираясь на эти знания, руководителям, менеджерам можно прогнозировать динамику изменения лояльности сотрудника, планировать свои действия, направленные на её укрепление, принимать кадровые решения.

1.3 Методы статистического анализа вовлеченности сотрудников предприятия в процесс управления

Проблемы оценки удовлетворенности и вовлеченности сотрудников в менеджменте исследовались многими отечественными и зарубежными авторами. Оценкой вовлеченности персонала в нашей стране занимались Ю. Адлер, Е. Бабкова, В. Азаров и др. Большинство специалистов в области системы качества делают акцент на вовлеченности сотрудников на промышленных предприятиях.

Инструменты, с помощью которых можно исследовать уровень лояльности сотрудников, могут быть различными: анонимное анкетирование и опросы, наблюдения, психологические диагностики, интервью с руководством, экспертные оценки и др. В настоящее время разработаны различные методики определения степени лояльности персонала. При оценке вовлеченности персонала каждая организация разрабатывает свои методики измерения.

Одной из таких методик является расчет Индекса чистой лояльности, суть которого заключается в постановке перед персоналом организации двух вопросов. На основании ответов персонала на первый вопрос выделяются три группы сотрудников: промоутеры, пассивные и критики. Положительная разница между долей промоутеров и долей критиков свидетельствует о лояльности персонала организации. Второй вопрос – уточняющий, позволяет определить сильные стороны организации или же существующие в ней проблемы.

Второй методикой является разработанная Д. Мейером и Н. Аллен анкета-опросник «Шкала организационной лояльности». В её основу была положена трехкомпонентная модель лояльности персонала, представленная выше. Опросник состоит из 18 утверждений, который нужно оценить по семибалльной шкале, результатом методики является определение наиболее выраженного компонента лояльности. С точки зрения достижения высоких

результатов деятельности организации в долгосрочной перспективе наиболее важно наличие выраженного эмоционального компонента лояльности.

Результаты выявляют три типа приверженности (по трём субшкалам).

Аффективная приверженность – эмоциональная привязанность к организации. Высокая аффективная приверженность означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он рассматривает свою принадлежность к организации как принадлежность к семье и желает в дальнейшем принадлежать к ней (отношение «Я люблю...»).

Нормативная приверженность означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»).

Текущая приверженность, ориентированная на последствия, – привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...») [8].

Проведение представленных выше опросов персонала способствует определению как общего уровня лояльности персонала организации, так и выделить присущий уровень лояльности в соответствии с предложенным подходом Д. Мейер и Н. Аллен.

На основании проведённых опросов определяется тип лояльности и проводится анализ факторов внешней и внутренней среды компании, влияющих на формирование лояльности персонала.

Оценка вовлечённости персонала базируется на методике анкетирования сотрудников. В зависимости от величины штата организации рассматривают сплошной или выборочный опрос работников. При выборочном опросе необходимо соблюдать репрезентативность выборки. Если позволяют возможности кадровой службы, то выборка должна составлять не менее половины сотрудников и включать различные по возрасту и опыту работы категории работников.

Вопросы должны раскрывать вовлечённость персонала по следующим направлениям:

- достижение общего результата фирмы;

- процесс работы;
- повышение личной эффективности.

Затем каждому направлению присваивается коэффициент влияния на общий показатель вовлеченности. Наибольший вес имеют результаты оценки участия в достижении общих целей. В зависимости от направленности бизнеса коэффициент влияния на общий показатель вовлеченности может достигать 50%. Наименьшее влияние оказывает личная эффективность и развитие сотрудника. На этот показатель можно выделить не более 20% весомости [28].

Анкетирование проводится двумя способами.

В первом способе сотрудник отвечает на вопросы только «да» или «нет». Во втором – оценивает группу вопросов по шкале из нескольких вариантов: «не интересуюсь», «не знаю», «полностью информирован» или «принимаю активное участие».

В первом случае положительный ответ оценивается как 1 балл, отрицательный – 0 баллов.

При второй методике каждому ответу присваивается определённое количество баллов, в зависимости от заинтересованности респондента. Полное безразличие к критериям оценивается на 0 баллов, наивысшая заинтересованность – максимальное количество баллов, в зависимости от вариативности предложенных ответов. Анкетирование может быть обезличенным или персонифицированным.

У каждого из методов опроса свои преимущества, в зависимости от целей проведения диагностики.

Обезличенный метод объективнее покажет показатель вовлечённости в целом по организации. Для оценки каждого конкретного сотрудника больше подойдет персонифицированная анкета.

Такие опросы сотрудников должны проводиться на регулярной основе. Кроме выявления проблем они покажут эффективность усилий, предпринимаемых для повышения вовлечённости сотрудников. Сложившаяся

практика показывает необходимость как минимум ежегодного проведения анкетирования работников.

После получения общей оценки вовлечённости, анализируют каждое из направлений в отдельности. При низком уровне этого показателя одно из составляющих вовлечённости может иметь высокий уровень.

Например, сотрудники могут быть полностью удовлетворены организацией процесса работы и взаимодействия между структурными подразделениями, выполняющими похожие задачи. Вместе с тем у них может быть низкая заинтересованность в конечном результате из-за недостаточной информированности о влиянии на его достижение.

Или сотрудникам нравится, что их идеи помогают в развитии компании в целом, они видят обратную связь, но нет возможностей для личного развития и повышения квалификации.

При анализе каждого отдельного показателя и совокупности ответов по нему, кадровое подразделение может разработать мероприятия, которые дадут наибольший эффект в повышении вовлеченности персонала.

При оценке вовлеченности сотрудников очень важным является применение статистических методов.

Традиционные статистические методы рассчитаны в основном на достаточно большой объём информации, который сложно получить в условиях малых предприятий (подразделений), поэтому целесообразно использовать непараметрические методы, в частности, коэффициент ранговой корреляции.

Коэффициент корреляции Спирмена основан на корреляции рангов. Преимуществами использования метода являются простота расчётов, определение взаимосвязи между количественными и качественными признаками. Формула коэффициента ранговой корреляции Спирмена:

$$r_{\text{эмп.}} = 1 - \frac{6 \sum d^2 + T_a + T_b}{N(N^2 - 1)}, \quad (1)$$

$$T_a = \sum (a^3 - a) / 12. \quad (2)$$

$$T_{b=\Sigma(b^3-b)}, \quad (3)$$

где Σd^2 – сумма квадратов разностей между рангами;

j – номера связок по порядку для признака x ;

a_j – число одинаковых рангов в j -й связке по x ;

k – номера связок по порядку для признака y ;

b_k – число одинаковых рангов в k -й связке по y ;

N – количество признаков, участвовавших в ранжировании [56].

Самым главным критерием вовлечённости персонала является совпадение интересов и ценностей организации и сотрудника. Можно ранжировать степень вовлечённости сотрудников по различным критериям. В организации иногда трудно напрямую рассчитать влияние каждого сотрудника на результат, поэтому чаще всего используется балльную шкалу оценки вовлечённости каждого работника. Пример ранжирования уровня вовлечённости персонала рассмотрим в таблице 4.

Таблица 4 – Ранжирование уровня вовлеченности сотрудников

Уровень вовлеченности	Описание	Балл
Отсутствие вовлеченности	Ничего не знаю и знать не хочу	0
Низкий	Почти ничего не знаю, но, в принципе, не против знать	1
Ниже среднего	Много что знаю, но не все понимаю	2
Средний	Хорошо информирован, понимаю корпоративные задачи, их суть и смысл	3
Выше среднего	Хорошо информирован, понимаю и разделяю корпоративные задачи, поддерживаю их	4
Высокий	Хорошо информирован, понимаю и признаю корпоративные задачи, являюсь их сторонником и активно привлекаю сотрудников	5
Максимальный	Хорошо информирован, понимаю, принимаю и продвигаю корпоративные задачи, являюсь инициатором новых идей, активно формирую корпоративные задачи	6

Балльная оценка сотрудников организации позволяет определить степень их вовлечённости на определённый момент времени, но данная методика не учитывает использования статистических методов, а в международных стандартах отмечено, что для улучшения качества процессов необходимо проводить «измерение, анализ и улучшение».

Существует несколько моделей оценки вовлеченности. Первая модель вовлеченности Hewitt Associates была создана международной консалтинговой компанией Aon Hewitt. Она основана на трёх поведенческих индикаторах. Рассмотрим их на рисунке 10.



Рисунок 10 – Поведенческие индикаторы модели Hewitt Associates

Её примеру последовали и другие консалтинговые компании, такие как Gallup, Towers Watson, Kenexa.

Наиболее распространенной методикой является опросник Q12 (Gallup), состоящий из 12 утверждений (вопросов), позволяющий измерить уровень вовлечённости сотрудников и выявить те аспекты в работе организации, которые необходимо совершенствовать для вовлечения сотрудников. Опросник Q12 представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Перечень вопросов для оценки вовлечённости по опроснику Q12

1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
4	Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
5	Относится ли Ваш руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой работы?
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Считается, что Q12 является эффективным инструментом измерения уровня вовлеченности персонала в работу организации [41]. В каждой организации имеются свои анкеты, связанные с вовлеченностью персонала. Руководители по работе с персоналом учитывают специфику организации.

Далее рассмотрим метод Е. А. Скриптуновой.

Расчет вовлеченности сотрудников данным методом состоит из нескольких составляющих [64]:

- вовлечённость в решение корпоративных задач;
- вовлечённость в рабочий процесс;
- инициативность в эффективности своей работы и развитие всей организации [30].

Составляющие вовлечённости приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Шкалы составляющих вовлеченности

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	5
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11
Инициативность	От 0 до 1	8

Вовлечённость в решение корпоративных задач – информирование персонала обо всех задачах компании, понимание поставленных целей, участие в разработке корпоративных задач компании. Содержание вопросов вовлеченности в решении корпоративных задач представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Вопросы вовлеченности в решении корпоративных задач [64]

Корпоративные задачи и проекты	Мне это неинтересно	Не знаю, но хотел бы узнать	Знаю об этом	Хотел бы участвовать в реализации	Участвую в реализации	Сам участвую и вовлекаю коллег	Участвовал в разработке этой задачи
1	2	3	4	5	6	7	8
Баллы	0	1	2	3	4	5	6
Оптимизация процедуры обработки заказов							
Внедрение системы менеджмента качества							

Окончание таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
Программа закрепления молодежи в компании							
Оптимизация системы мотивации							
Участие в социальных проектах							

Вовлечённость в рабочий процесс – измерение по принципу семантического дифференциала. Таблица вопросов к теме вовлечённости сотрудника в рабочий процесс приведена в Приложении А.

Нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании – используется перечень утверждений, с которыми респондент либо соглашается, либо нет (схема да/нет) [34]:

В каждой конкретной организации следует создавать свои опросники, которые позволяли бы учитывать её специфику.

Для достижения результатов вовлечённость персонала необходимо постоянно поддерживать. Нельзя достигнуть высокого значения по одному из направлений вовлечённости и больше не проводить мероприятия, влияющие на этот показатель. Это может привести негативным последствиям, и исправить положение будет очень трудно.

Чтобы быть заинтересованным в конечном результате, работа должна носить системный характер. Заинтересованность среднего и низового руководящего звена в повышении вовлеченности персонала является важным аспектом. Если начальник отдела относится с равнодушием к достижению глобальной эффективности компании, то и его подчинённые не будут заинтересованы в принятии участия в общем результате. Руководитель должен показывать подчинённым личный пример заинтересованности. Для этого проводят различные семинары, встречи, собрания руководящих кадров, где наиболее эффективные руководители делятся своим опытом мотивации персонала.

Методика вовлечённости персонала показывает свою эффективность перед другими теориями кадрового менеджмента. С одной стороны, она увеличивает заинтересованность каждого сотрудника в конечном результате, с другой повышает производительность труда. Вовлечённый сотрудник полностью использует рабочее время по назначению, не нуждается в дополнительном надзоре со стороны руководства, его эффективность в разы лучше, чем у невовлеченного. Однако для обеспечения должной достоверности требуется для конкретного предприятия и его персонала создавать такой опросник, который будет более точно оценивать вовлечённость сотрудников и определять, как это повлияет на работу всего предприятия [72].

Рост текучести кадров влечёт за собой потерю прибыли и конкурентоспособности предприятия, поэтому изучение лояльности персонала важно проводить отечественным компаниям. Так как в отечественной экономике пока не сформирована конкурентная среда, побуждающая собственников, работодателей прилагать необходимые усилия по оценке и укреплению лояльности персонала. Практика показывает, что в условиях современной нестабильной рыночной экономики, выживают те предприятия, которые заботятся о преданности своего персонала. Преданность, понимаемая как высшая степень лояльности персонала к компании, в которой они работают, и готовность поддерживать её в трудные моменты – основной результат работы всего менеджмента и особенно, кадровой службы.

2 Анализ лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк»

2.1 Показатели конкурентоспособности предприятия на рынке

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Маяк», осуществляет свою деятельность на основании статей, содержащихся в Гражданском кодексе Российской Федерации, Федеральном законе «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иных законодательных актах РФ: дата регистрации – 25 мая 2010 года, регистратор – Межрайонная Инспекция Федеральной Налоговой Службы № 5 по Иркутской области.

Юридический адрес: 665071, Иркутская область, Тайшетский район, п.жд.ст. Невельская, ул. Транспортная, д. 1А.

ООО «Маяк» выступает в качестве юридического лица, в собственности которого имеется обособленное имущество, которое учитывается на его отдельном балансе. ООО «Маяк» обладает правом от своего имени на приобретение и осуществление имущественных и личных неимущественных прав, способно нести обязанности, выступать в качестве истца и ответчика в судебных органах РФ. ООО «Маяк» имеет право в установленном на законодательном уровне порядке открывать банковские счета на территории РФ и за её пределами.

ООО «Маяк» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава, Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действующего законодательства Российской Федерации.

Основной вид деятельности: «Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными». Компания также зарегистрирована в таких категориях как: «Передача пара и горячей воды (тепловой энергии)».

Потребителями ООО «Маяк» являются: население ст. Невельская, поселковая администрация, городская больница, 3 средних

общеобразовательных учреждения, школа-интернат для детей-сирот, 3 детских сада.

При осуществлении своей деятельности общество имеет право:

- заключать договоры, соглашения совершать иные, не противоречащие действующему законодательству виды сделок;
- приобретать, отчуждать имущество, имущественные права, продукты интеллектуальной деятельности и иные объекты гражданских прав в порядке предусмотренном действующим законодательством;
- выступать от своего имени и представлять свои интересы в суде, а также во всех иных коммерческих и некоммерческих организациях;
- пользоваться кредитами в рублях;
- принимать на работу лиц по гражданско-правовым к трудовым договорам, самостоятельно определять формы и системы оплаты труда;
- оказывать материальную и иную помощь участникам общества, членам трудового коллектива и иным лицам в соответствии с действующим законодательством;
- создавать филиалы, представительства, учреждения и быть участником других коммерческих и некоммерческих организаций;
- арендовать, сдавать в аренду здания, сооружения, помещения и другое имущество;
- быть участником объединений в форме ассоциаций и союзов, в том числе с участием иностранных физических и юридических лиц.

При осуществлении своей деятельности ООО «Маяк» обязано:

- соблюдать требования действующего законодательства, положения Устава;
- обеспечивать предусмотренные законодательством социальные гарантии трудовому коллективу общества [71].

Общество является коммерческой организацией.

Общество вправе в установленном порядке раскрывать банковские счета на территории Российской Федерации и за её пределами.

Участники имеют предусмотренные законом и Уставом Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

Общество зарегистрировано на неопределённый срок.

В собственности Общества находится имущество (материальные ценности и финансовые ресурсы), учитываемое на его самостоятельном балансе.

Для достижения целей своей деятельности ООО «Маяк» может осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству РФ и Уставу.

ООО «Маяк» осуществляет учёт результатов работ, ведёт оперативный, бухгалтерский и статистический учёт по нормам, действующим в Российской Федерации.

Общее управление ООО «Маяк» осуществляет Генеральный директор, управление работой производственного отдела осуществляет заместитель генерального директора.

Заместитель генерального директора непосредственно подчиняется Генеральному директору.

В ООО «Маяк» штатная численность составляет 40 единиц, из которых 33 штатные единицы составляет сезонный персонал.

Организационная структура управления представлена на рисунке 11.

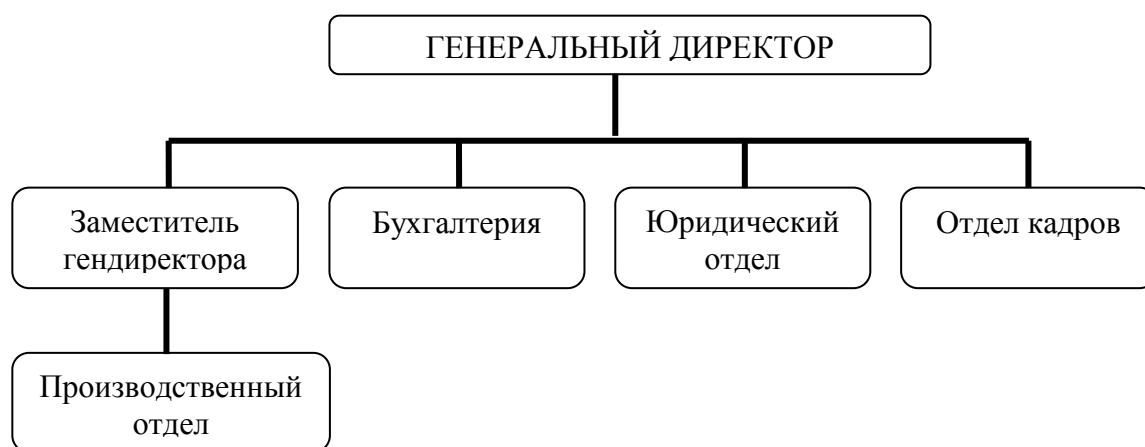


Рисунок 11 – Организационная структура ООО «Маяк»

Коммуникации между высшим и средним звеном управления ООО «Маяк» используют все традиционные каналы: совещания, планерки, беседы, докладные записки. А в последнее время все больший объем информативной базы строится на основе вычислительной техники по принципу локальной сети.

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Одним из финансовых результатов является прибыль, обратное положение называется убытком.

2.3. Возможности и ограничения предприятия в области развития лояльности сотрудников

К возможностям в области развития лояльности сотрудников ООО «Маяк» можно отнести:

- формирование внутреннего имиджа при помощи ценностей, ритуалов, единой общности «Мы»;
- разработка мероприятий для продвижения услуг компании, выстраивание долгосрочных предпочтений потребителей;
- использование при создании имиджа потенциала миссии, ценностей и норм предприятия как ресурса, способного создать индивидуальность организации, повысить эффективность имиджа в целях формирования лояльности, как сотрудников компании, так и внешних целевых групп.

Ограничения развития лояльности сотрудников ООО «Маяк» следующие:

- притязания муниципального образования Тайшетский район на смену собственника;
- дефицит финансовых ресурсов на исполнение Федерального закона от 07.03.2018 г. № 41-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда»;
- предприятие работает в условиях организационных изменений: снижение доли ставки работников, автоматизация труда.

3 Разработка мероприятий по развитию лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк»

3.1 Мероприятия формирования эмоциональной вовлечённости в управление сотрудников ООО «Маяк»

Эмоциональная вовлечённость заключается в чувстве привязанности к организации, связанном дружескими отношениями с сотрудниками, воспоминаниями о важных и приятных событиях, произошедших за время работы в ней, признанием заслуг и поощрениями. В основе такой привязанности лежит чувство идентичности сотрудника и организации, вовлечённости в её дела, переживание её успехов и неудач. Также эмоциональная составляющая лояльности обусловлена социально-психологическими потребностями в принадлежности к группе, общении, безопасности, соучастию и причастности к общим делам.

В целях повышения эмоциональной вовлечённости сотрудников ООО «Маяк» рекомендуется мероприятий, целью которых является: повышение лояльности персонала, а также повышение конкурентоспособности ООО «Маяк» через корпоративное взаимодействие и мобилизацию всех сотрудников на решение общих стратегических задач развития, определённых миссией ООО «Маяк».

Сохранение устойчивого положения одного из стратегически важных объектов в условиях нестабильности внешней среды, в том числе:

- удовлетворение имеющихся и ожидаемых потребностей потребителей в качественных услугах;
- оптимизация затрат посредством результативного и эффективного использования ресурсов;
- поддержание положительного имиджа и репутации.

Задачи мероприятий включают в себя:

1) Обеспечение эффективного использования ресурсов ООО «Маяк» в интересах повышения качества работ/услуг.

2) Дальнейшее развитие систем стратегического партнёрства, обеспечивающих обратные связи ООО «Маяк» с внешней средой.

3) Создание необходимых условий для повышения лояльности персонала, обеспечение их соответствия потребностям развития личности.

4) Обеспечение скоординированных действий персонала в формировании устойчивых корпоративных традиций, создании системы партнёрства и сотрудничества. Улучшение нравственно-психологического климата в коллективе.

5) Дальнейшее развитие системы корпоративных коммуникаций, расширение прямых и обратных связей во внутренней и внешней среде, совершенствование фирменного стиля.

Корпоративная культура – это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать всех сотрудников на решение общих задач, мобилизовать инициативу отдельных лиц и обеспечить их эффективное взаимодействие, а так же повысить эмоциональную лояльность персонала к ООО «Маяк».

Современное состояние корпоративной культуры ООО «Маяк» можно назвать неоднородным: в ней присутствуют лишь отдельные элементы, не образующие целостной системы.

При этом необходимо отметить наличие ярких, «узнаваемых» отличительных особенностей корпоративной культуры ООО «Маяк», которыми являются:

- наличие чётко сформулированной миссии;
- наличие долгосрочных и среднесрочных перспектив развития;
- осознание сильных конкурентных преимуществ.

К специфике корпоративной культуры следует отнести наличие определённых градаций: корпоративной культуры постоянного персонала, корпоративной культуры сезонного персонала и корпоративной культуры

управленческого состава (при этом меняющийся контингент сезонных работников, являющихся носителями других культур, несёт угрозу разрушения или видоизменения корпоративной культуры).

Развитие корпоративной культуры ООО «Маяк»: преследует практические цели:

- за счёт предоставления высококачественных работ/услуг создавать высокую репутацию на рынке;
- получать максимальную отдачу от человеческого капитала за счёт создания благоприятного социально-психологического климата, достойной оплаты, предоставления сотрудникам возможности развиваться, получать дополнительные льготы и привилегии.

Значимость дальнейшего развития корпоративной культуры состоит в том, что она позволяет без административного нажима, естественным образом отбирать наиболее эффективные для достижения миссии ООО «Маяк» модели поведения персонала.

Мероприятия направлены на развитие лучших корпоративных норм и традиций ООО «Маяк», преодоление сложившихся негативных тенденций в развитии человеческого капитала, создание яркого, уникального имиджа ООО «Маяк» во внешней среде.

В целях повышения эмоциональной вовлечённости сотрудников ООО «Маяк» рекомендуется разработка следующих мероприятий:

- выделение успехов и достижений сотрудников;
- вовлечение персонала в принятие решений;
- поощрение инициативы;
- разработка фирменного стиля для рабочего персонала с логотипом предприятия;
- улучшение состояния санитарно-бытовых помещений;
- благоустройство зданий и прилегающих территорий ООО «Маяк»;
- приобщение к нормам, ценностям и традициям ООО «Маяк».

Для рядовых сотрудников и рабочих важно отмечать индивидуальные и командные достижения. Регулярное проведение конкурсов: лучшая сменная бригада, Лучший сотрудник, Лучший по специальности и т.д. Необходимо отмечать те достижения, которые очевидны и понятны, имеют количественную оценку: производительность, качество, многофункциональность.

Важную роль на производственном предприятии играет культура производства. В ООО «Маяк» - это чистота рабочих мест, соблюдение норм и правил охраны труда, соблюдение техники безопасности и трудовая дисциплина. Все эти показатели необходимо регулярно отмечать.

Принципы подведения итогов:

- критерии оценки должны быть заранее определены и известны участникам;
- правила подведения итогов должны быть доведены до участников;
- публичное подведение итогов.

Форма поощрения для ООО «Маяк»:

- итоговое собрание, где проходит награждение грамотами, благодарственными письмами;
- доска объявлений, доска Почёта.

В ООО «Маяк» рекомендуется проводить собрания с разными категориями работников, где им предоставляется возможность участвовать в принятии решений. Это даст положительный эффект, т.к. у работника нет шансов отказаться от выполнения решения, сами решили – сами приняли к действию.

Необходимо умело подводить сотрудников к правильному решению, дать им почувствовать ответственность за его принятие. Для этого руководителю ООО «Маяк» необходимо заранее готовиться к встречам с персоналом и приходить на них с готовым решением. Здесь для руководителя очень важна искренность и открытость.

Правила для руководителя, чтобы не поддаваться манипулированию со стороны персонала:

- выносить вопросы на обсуждение, находящиеся в зоне компетенции работников;

- на общих встречах вопрос повышения заработной платы закрыть для обсуждения (проигрышная тема, повышения дохода хотят все);

- придерживаться темы обсуждения, не давая уводить в сторону.

Вовлекая сотрудников ООО «Маяк» в принятие решений, тем самым поощряется развитие инициативы. Поощрением может выступать возможность работников занимать смежные специальности и выдвижение в кадровый резерв предприятия.

От работников можно добиться обратной связи, если они будут понимать, что их предложение будет услышано и рассмотрено. Такой подход убирает равнодушие, каждый работник ощущает себя частью команды и стремится внести свой вклад в достижение общей цели.

Стимул повышения лояльности – это хорошая спецодежда, бесперебойное снабжение расходными материалами.

Назначение производственной спецодежды:

- защита работника от негативного влияния окружающей среды (производственных травм, грязи, пыли, воздействия температур и т.д.);

- обеспечение удобства и комфорта сотрудников для того, чтобы они были полезны на производстве и качественно выполняли возложенные на них обязанности;

- это часть корпоративной культуры, которая влияет на поддержание крепких отношений в коллективе (одинаковая рабочая форма стирает рамки и ограничения в общении, способна сплотить общество на пути к достижению цели);

- фирменный стиль компании отличает её на рынке от других предприятий.

Для рабочего персонала ООО «Маяк» рекомендуется дооборудовать санитарно-бытовые помещения: гардеробные, санузлы, душевые и комнаты для стирки и сушки спецодежды (мельницы, сушилки для рук, стирально-

сушильные аппараты, скамьи для раздевания). Таким образом, санитарно-бытовое обслуживание рабочих обеспечит защиту кожных и слизистых покровов от действия вредных производственных факторов в течение смены и прекратит их действие после её окончания. Комфортные и безопасные условия труда – это один из факторов, влияющих на производительность и безопасность труда, здоровье работников. Условия труда рабочих тяжелее, чем у офисного персонала, поэтому усилия в управлении рабочим персоналом по созданию нормальных условий труда будут вознаграждены: труд станет эффективным, лояльность работников повысится.

Яркими признаками корпоративной культуры являются, в том числе, внешний вид зданий, чистота и порядок в помещениях и на прилегающей территории. Эта часть корпоративной культуры ООО «Маяк» нуждается в серьёзном улучшении в рамках специально разработанного проекта. Необходимо определить ответственных за санитарное состояние территорий, каждого здания и отдельных помещений, систематически проводить совместные мероприятия сотрудников и специалистов по благоустройству ООО «Маяк».

Охрана окружающей среды является актуальной проблемой в настоящее время. В процессе работы котельных ООО «Маяк» продукты сжигания (шлак, зола) являются продуктом загрязнения. Поэтому создание санитарно-защитных зон в виде лесопосадок и парков вокруг ООО «Маяк» будут способствовать разбавлению и поглощению вредных газообразных выбросов в воздухе, так как растения не погибают, а накапливают и обезвреживают большое количество токсичных веществ. Сотрудники ООО «Маяк» будут чувствовать гордость за принадлежность к организации, так как, являясь работниками ООО «Маяк» они могут принести пользу своим землякам, не только в оказании услуг, но и в заботе за чистый, красивый посёлок. Таким образом, формируется положительный имидж ООО «Маяк».

Предложено проведение следующих мероприятий:

- разработка мероприятий по улучшению санитарного состояния и благоустройства зданий и прилегающих территорий;
- закрепление ответственных за санитарное состояние и благоустройство зданий и прилегающих территорий;
- обеспечение обслуживающего персонала спецодеждой с логотипом и инвентарём;
- оснащение прилегающих территорий скамейками, местами для курения, табличками о запрете курения в неотведённых местах;
- обустройство зелёных уголков из живых растений;
- организация ежеквартальных субботников по уборке закреплённых территорий;
- обеспечение высадки растений и кустарников (администрация местного лесничества согласна предоставить саженцы для озеленения территорий ООО «Маяк»).

В контексте развития корпоративной культуры особенно актуальна работа по приобщению сотрудников, как постоянных, так сезонных к нормам и ценностям ООО «Маяк», к традициям. Важно создавать своеобразный культ знаний, стимулировать интерес специалистов к работе. Необходима индивидуализация воспитательных усилий, развитие института кураторства, создание системы поощрения вокруг их деятельности. Мощным стимулом развития традиций является приобщение к спорту. Спортивные соревнования необходимо проводить в обстановке широкой гласности, следует разработать и внедрить спортивную форму с логотипом ООО «Маяк».

Актуальна работа по укреплению духа через организацию праздников. Высокое качество спортивных мероприятий, массовое результативное участие в конкурсах, предлагаемых муниципальными и региональными органами власти, формируют высокий рейтинг ООО «Маяк» у представителей органов власти. Вместе с тем, необходима дополнительная программа проведения массовых корпоративных мероприятий, связанных с празднованием юбилейных дат ООО «Маяк».

Также, к дополнительным мероприятиям по повышению эмоциональной вовлечённости персонала можно отнести мероприятия по расширению перечня услуг. У ООО «Маяк» есть возможность расширения услуг:

- услуг ассенизаторской машины по откачке выгребных ям и септиков (у жителей ст. Невельская и близлежащих посёлков есть в этом потребность);
- подача горячего водоснабжения в летний период в дома, подключенные к централизованной системе, больница, детские сады, школа-интернат (это позволит сократить численность сезонного персонала).

Однако в настоящее время, реализация комплекса дополнительных услуг не может быть реализована, так как требует от предприятия дополнительных затрат на приобретение специализированных транспортных средств и прохождение процедуры лицензирования новых видов деятельности, а так же затрат на перевод сезонного персонала на постоянную основу.

Реализация вышеперечисленных мероприятий может быть осуществлена в течение 2019-2021 гг. в 3 этапа: 1 этап – 2019 год; 2 этап – 2020 год; 3 этап – 2021 год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив теоретические основы практики управления лояльностью сотрудников в современной бизнес среде, было выяснено, что изучение лояльности персонала диктуется необходимостью противостоять негативным тенденциям последних лет, связанных с ростом текучести кадров, что влечёт за собой потери прибыли и конкурентоспособности предприятия. Это крайне важно понимать особенно отечественным компаниям. Так как в отечественной экономике пока не сформирована конкурентная среда, побуждающая собственников, работодателей прилагать необходимые усилия по оценке и укреплению лояльности персонала.

Однако мировой опыт свидетельствует о том, что в условиях нестабильной рыночной экономики, выживают именно те предприятия, которые постоянно заботятся о преданности своего персонала. Преданность, понимаемая как высшая степень лояльности персонала к компании, в которой они работают, и готовность поддерживать её в трудные моменты – это основной результат работы всего менеджмента и особенно, кадровой службы.

Проведённый анализ лояльности сотрудников ООО «Маяк» позволил сделать вывод, что разница между общим показателем вовлечённости и удовлетворённости, это может говорить о том, что сотрудники компании удовлетворены условиями своего труда, но при этом есть риск потери вовлечённости персонала, несмотря на достаточно высокий показатель.

В целях развития лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк» нами предложен ряд мероприятий по развитию эмоциональной вовлечённости, в частности:

- 1) Выделение успехов и достижений сотрудников.
- 2) Вовлечение персонала в принятие решений.
- 3) Поощрение инициативы.
- 4) Разработка фирменного стиля для рабочего персонала ООО «Маяк» с логотипом предприятия.

- 5) Улучшение состояния санитарно-бытовых помещений ООО «Маяк».
- 6) Благоустройство зданий и прилегающих территорий ООО «Маяк».
- 7) Приобщение к нормам, ценностям и традициям ООО «Маяк».

Социальная эффективность мероприятий состоит в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в ООО «Маяк».

Таким образом, в результате реализации комплекса предложенных мероприятий по развитию лояльности сотрудников предприятия ООО «Маяк» повысится уровень лояльности персонала до 0,61, что в свою очередь приведёт к росту выручки на 15%, а так же росту чистой прибыли предприятия.

Предлагаемые мероприятия достаточно эффективны и помогут ООО «Маяк» выйти на новый уровень развития, сохранить полноценный трудовой коллектив, улучшить морально-психологический климат в коллективе, повысить эмоциональную лояльность сотрудников, увеличить производительность труда, и, следовательно, повысить общую эффективность деятельности предприятия.

Таким образом, цель нашего исследования достигнута, а все поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. – Москва : Генезис, 2014. – 248 с.
- 2 Армстронг, М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. – Москва : Баланс Бизнес Букс, 2013. – 512 с.
- 3 Атагунов, В. Г. Анализ понятия «удовлетворенность трудом» в отечественной и зарубежной науке / В. Г. Атагунов // Человеческий капитал. – 2014. – № 9. – С. 47–49.
- 4 Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали) / Бриджитт Сиван. – Москва : Претекст, 2014. – 616 с.
- 5 Балабанова, Л. В. Лояльность в системе управления персоналом организации / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак. – Донецк : ДУЭИТ, 2015. – 100 с.
- 6 Батаев, В. Г. Модели лояльности сотрудника / В. Г. Батаев // Молодой ученый. – 2016. – № 23. – С. 423-424.
- 7 Верц, С. В. Особенности методологии оценки лояльности персонала и определения факторов воздействия на лояльность сотрудников / С. В. Верц // Управление экономическими системами. – 2013. - № 2. – С. 18.
- 8 Виды лояльности персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/vidy-loyalnosti-personala>.
- 9 Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия / О. А. Передеренко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 109–114.
- 10 Вовлеченность персонала (Employee Engagement) // Официальный сайт исследовательской фирмы по управлению и менеджменту «Conference Board». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.conference-board.org/topics/subtopics.cfm?topicid=20&subtopicid=130>.
- 11 Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию / А. Егорова. – М.: Business Result Group, 2014. – 27 с.

12 Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты / Л. М. Чеглакова, В. И. Кабалина // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия : социальные науки, 2016. № 1(41) – с. 121-128.

13 Володина, Н. А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. А. Володина. – Москва : ИЛ, 2014. – 240 с.

14 Горохов, А. Ю. Основные аспекты удовлетворенности трудом работников с разным уровнем профессиональной успешности / А. Ю. Горохов // The First International Congress on Social Sciences and Humanities "East West" Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. 2013. – С. 112-116.

15 Гвоздева, С. М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации / С. М. Гвоздева // Экономика. Управление. Право. / Изд-во Саратов. ун-та. – Саратов, 2014. - № 4. – С. 639-644.

16 Горохов, А. Ю. Инновационный подход в формировании благоприятного климата в производственном коллективе : сборник статей / А. Ю. Горохов. – Москва : МП, 2014. – 276 с.

17 Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://opac.hse.ru/absopac/index.php?url=/notices/index/IdNotice:199250>.

18 Грэттон, Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости, приверженности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.trainings.ru/library/books/_books/?id=174.

19 Десятков, С. Персональных дел мастер / С. Десятков. - СПб. : Лениздат, 2013. – 494 с.

20 Диагностика лояльности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kadrovik.ru>.

21 Диагностика лояльности персонала в организациях : сб. статей. – Белгород : Изд-во Белгородского ун-та, 2015. – 247 с.

- 22 Довлекаева, А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А. А. Довлекаева // Молодой ученый. – 2017. – № 5. – С. 154-159.
- 23 Доминяк, В. Г. Организационная лояльность: основные подходы / В. Г. Доминяк // Менеджер по персоналу. – 2016. - № 4. – С. 34-40.
- 24 Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П. В. Журавлев. – Москва : Экзамен, 2013. – 448 с.
- 25 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. - СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
- 26 Индекс чистой лояльности сотрудников eNPS. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kak-izmerit-loyalnost-personala-k-kompanii>.
- 27 Исследование вовлеченности сотрудников предприятия [Электронный ресурс] / ЦНС «Интерактив плюс». — Режим доступа: https://interactive-plus.ru/ru/article/465332/discussion_platform.
- 28 Как измерить лояльность персонала к компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kak-izmerit-loyalnost-personala-k-kompanii>.
- 29 Компания мечты / Р. Карсан, К. Круз. – Хельсинки: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 288 с.
- 30 Курс для высшего управленческого персонала / ред. Н. М. Васильев. – Москва : Гостехиздат, 2013. – 807 с.
- 31 Лобанова, Т. Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т. Н. Лобанова. – Москва : БДЦ-пресс, 2013. – 108 с.
- 32 Лояльность и eNPS персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey-and-eNPS>.
- 33 Лояльность персонала: как научить сотрудников доверять компании [Электронный ресурс] : профес. журн. коммерсанта / ООО «Актион управление

и финансы». – Электрон. журн. – Москва : МЦФЭР, 2016. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1220-qqq-16-m5-11-05-2016-loyalnost-personala>.

34 Методика расчета индекса вовлеченности персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeksa-vovlechenosti-personala>.

35 Могилёвкин, Е. А. Нестандартные методы деловой оценки персонала / Е. А. Могилёвкин. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-pbha.html>.

36 Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А. В. Молодчик, М. А. Молодчик. – Москва : ГУ ВШЭ, 2013. – 296 с.

37 Мучински, П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. / П. Мучински. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://padaread.com/?book=69126>.

38 Нестерова, Т. П. Вовлеченность и удовлетворенность персонала фирмы как ведущий метод повышения эффективности компании / З. А. Семенова, Т. П. Нестерова // Молодежный научный форум : Общественные и экономические науки. – 2013. – № 6. – С. 18.

39 Овчинникова, О. Г. Лояльность персонала : учебное пособие / О. Г. Овчинникова. – Москва : Академия, 2013. – 150 с.

40 Онучин, А. Р. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению / А. Р. Онучин // HRTimes. – 2015. – № 24. – С. 14–18.

41 Опыт повышения лояльности персонала в зарубежных и отечественных компаниях [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docplayer.ru/59746422-Опыт-povysheniya-loyalnosti-personala-v-zarubezhnyh-i-otechestvennyh-kompaniyah.html>.

42 Оценка лояльности персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chiefengineer.ru/organizaciya-proizvodstva/pokazateli-effektivnosti/pokazatel-loyalnosti-personala>.

43 Оценка лояльности персонала: обзор основных методов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrtime.ru/contents.php?id=353>.

44 Оценка лояльности персонала: почему не стоит использовать опросники. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/ocenka-loyalnosti-personala-pochemu-ne-stoit-ispolzovat-oprosniki>.

45 Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А. П. Панфилова. – Москва : ИВЭСЭП, Знание, 2013. – 536 с.

46 Пендиа, М. Уроки лидеров: чему можно научиться у 25 лучших бизнесменов наших дней: Пер. с англ. / М. Пендиа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1179-7.html>.

47 Петрова, Е. А. Методические подходы к оценке лояльности персонала в условиях кризиса / Е. А. Петрова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. - № 3 (36). – С 102–105.

48 Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.universalinternetlibrary.ru/book/53321/chitat_knigu.shtml.

49 Полосухина, М. В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации / М. В. Полосухина // Управление экономическими системами. – 2014. - № 36. – С. 117.

50 Потеряхин, А. Л. Виды лояльности персонала / А. Л. Потеряхин // Менеджмент качества. – 2014. - № 1. – С. 5-7.

51 Преснова, Т. А. Вовлеченность и удовлетворенность сотрудников: что и зачем необходимо измерять? / Т. А. Преснова // HR-Бренд. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ht.ru/cms/patent/101336>.

52 Примеры построения системы обучения персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ev-trener.ru/articles/upravlenie-personalom/postroenie-sistem-obuchenia>.

53 Пушкина, А. С. Исследование вовлеченности персонала: конкретизация понятия, взаимосвязь с удовлетворенностью трудом / А. С. Пушкина // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 923-928.

54 Расчет индекса eNPS // Маркетинговые исследования для бизнеса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://best4service.ru/a/index_eNPS.

55 Расширяя горизонты. Тенденции в области управления персоналом – 2013 // Deloitte. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru_resetting_horizons_global_human_capital_trends_2013_rus_new.

56 Русин, А. П. Оценка вовлечённости персонала / А. П. Русин // Молодой исследователь Дона. – 2018.- № 1. – С. 65-74.

57 Сакс, А. М. Предпосылки и последствия вовлечения сотрудников / А. М. Сакс // Journal of Managerial Psychology. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://reading-books.ru/prosa/sovremennaya/828-bandzho-i-saks.html>.

58 Свергун, О. Вовлеченность персонала : ценное преимущество. Справочник по управлению персоналом / О. Свергун. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105>.

59 Семянная, Е. В. Ставка на вовлеченность / Е. В. Семянная // Штат. – 2013. – № 9. – С. 8-10.

60 Селиверстова, М. В. Применение комбинированных методов для оценки лояльности работников / М. В. Селиверстова, А. В. Кубасова. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 12. – С. 268-271.

61 Серкова, Н. Лояльность персонала к организации / Н. Серкова. – Москва : Palmarium Academic Publishing, 2013. – 188 с.

62 Сиван, Б. Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали) / Б. Сиван. – Москва : Претекст, 2014. – 616 с.

63 Скриптунова, Е. А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала / Е. А. Скриптунова [Электронный ресурс] / Компании «АКСИМА: консультирование, исследования, тренинги». — Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>.

64 Соколова, Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы

менеджмента качества / С. В. Пономарев, Е. С. Мищенко, Л. И. Соколова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://booksee.org/book/803375>.

65 Теория организации : учебное пособие / А. П. Балашов – Москва : Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.

66 Тихомирова, И. А. Эмпатия и направленность взаимоотношений, как значимые психологические характеристики профессиональной деятельности / И. А. Тихомирова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. – 2014. - № 1. – С. 25-29.

67 Управление персоналом // Экономическая библиотека. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://econom-lib.ru/4-9.php>.

68 Управление персоналом : учебник / А. И. Турчинов. – Москва : Изд-во РАГС. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://uchebnik.online/upravlenie-personalom-uch/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-20868.html>.

69 Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 415 с.

70 Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 276 с.

71 Устав Общества с ограниченной ответственностью «Маяк». – 25.05.2010г. – Тайшет. – 17 с.

72 Финько, С. С. Система показателей для измерения уровня лояльности персонала / С. С. Финько // Вектор науки. – 2013. - № 4. – С. 10-13.

73 Философия управления персоналом (кадрами) предприятия // Кадровая политика. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/filosofiya-upravleniya-personalom-kadrami-predpriyatiya>.

74 Фред, Райхельд Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / пер. Ирина Чичмели. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – с. 40.

75 Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala>.

76 Хеллеви́г, Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях / Й. Хеллеви́г. – Хельсинки: Russia Advisory Group Oy, 2013. – 119 с.

77 Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. - М.: Финансы и Статистика, 2013. – 224 с.

78 Что такое лояльность персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1220-qqq-16-m5-11-05-2016-loyalnost-personala>.

78 Шипунов, В. Г., Основы управленческой деятельности / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. - М.: Высшая школа, 2013. – 254 с.

79 Шульц, Д. Психология и работа. 8-е изд. / С. Шульц, Д. Шульц [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://bookap.info/upravlenie/shults_psihologiya_i_rabota8_e_izdanie_2003/byrag.

80 Энциклопедия психологических тестов. Личность, мотивация, потребность. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bookap.info/popular/karelin_bolshaya_entsiklopediya_psihologicheskikh_testov.