

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Влияние условий труда на лояльность персонала в организации

Дипломная работа студентки

заочного отделения 5 курса группы 05001162
Бондаревой Екатерины Николаевны

Научный руководитель
ст. пр. Бессонова М.А.

Рецензент
директор ООО «Белогорье и К»
Сиротенко А.С.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Понятие «условия труда», классы и факторы, определяющие условия труда	6
1.2 Понятие «лояльность персонала», виды, факторы и уровни лояльности персонала.....	15
1.3 Показатели оценки влияния условий труда на лояльность персонала..	25
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛОГОРЬЕ И К».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	30
2.2 Анализ структуры и численности работников.....	35
2.3 Анализ условий труда и лояльности персонала в организации ООО «Белогорье и К».....	44
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА В ООО «БЕЛОГОРЬЕ И К».....	59
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию условий труда.....	59
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий повышению уровня лояльности персонала в ООО «Белогорье и К».....	62
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективность деятельности любой организации в значительной мере определяется эффективностью персонала и как следствие его лояльностью. Это один из важных, хотя и скрытых, факторов, влияющих на успешность любой организации. Отсутствие лояльности у сотрудников может привести к большому числу неприятных последствий, в том числе к высокой текучести кадров. Как один из факторов лояльности персонала можно выделить удовлетворенность условиями труда. По результатам исследований из общего числа уволившихся по собственному желанию около 21% составляют лица, не удовлетворенные условиями труда (тяжелый физический труд, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия, монотонность работы, ухудшение здоровья и т.п.) [1, с.56].

Необходимость изучения проблемы лояльности обусловлена, во-первых, тем, что данное качество является условием формирования высокой профессиональной мотивации, влияющей на все стороны деятельности. Лояльные сотрудники готовы мириться с временными трудностями организации. Такие сотрудники дорожат своим местом именно на данном предприятии. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия целей предприятия. Во-вторых, лояльность является важным условием безопасности предприятия.

Текущая рабочая сила наносит значительный ущерб предприятиям, это связано с тем, увольняющиеся сотрудники в определенный период имеют низкую эффективность работы в связи с увольнением, а сотрудники, принимаемые на их место, обладают низкой производительностью в связи с необходимостью их производственного обучения. Так же стоит отметить, что

процессы увольнения и найма, в том числе поиска нового сотрудника, также сопровождаются определенными денежными затратами [2, с.48].

Степени научной разработанности. Обзор имеющейся литературы по вопросам управления персоналом показал, что проблема лояльности персонала актуальна как для зарубежных, так и для российских менеджеров и специалистов в области бизнес-психологии. В работе использованы исследования лояльности, проводимые отечественными (Базарова Т.Ю., Буренин В., Голубков С.В., Горностаев С., Доминьяк В., Изотов В., Ковров А., Потеряхин А., Самойлова Т., Райхельд, Ф., Шипилова О. и др.) и зарубежными психологами (Гринберг и Роберт Бэйрон, Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц).

Несмотря на то, что в специальной литературе очень активно изучалось влияние стилей руководства, лидерства, формирования высокоэффективных команд, производственных конфликтов на лояльность персонала, исследования влияния условий труда на данный феномен не проводилось, что обуславливает актуальность нашего исследования.

Одним из наиболее эффективных путей повышения лояльности персонала является улучшение условий труда.

Цель исследования: разработать и обосновать мероприятия по повышению уровня лояльности персонала в связи с улучшением условий труда в организации (ООО «Белогорье и К»).

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Белогорье и К».

Предмет исследования – условия труда персонала и его лояльность к организации ООО «Белогорье и К».

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования были поставлены следующие **задачи исследования:**

- 1) изучить теоретические аспекты понятий «условия труда» и «лояльность» персонала;
- 2) составить социально – экономическую характеристику организации;

3) проанализировать условия труда и степень лояльности персонала компании ООО «Белогорье и К», выявить основные проблемы;

4) предложить мероприятия по развитию лояльности в связи с улучшением условий труда в ООО «Белогорье и К».

В ходе выполнения работы использована следующая **информационная база**: методы организации исследования (сравнительный метод); эмпирические методы (анкетирование, тестирование, измерение); методы обработки данных (качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики); метод интерпретации результатов исследования (структурный метод).

Дипломная работа выполнена на материалах бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования, плановых и первичных документов, периодической печати, законодательных и нормативных актов.

Выводы и рекомендации, полученные в результате исследования, могут быть использованы в практике управления организаций, в системе повышения квалификации менеджеров по управлению персоналом.

Дипломная работа содержит введение, 3 главы, выводы и предложения, список использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие «условия труда», классы и факторы, определяющие условия труда

Условия труда являются одним из основных факторов, оказывающих влияние на работоспособность персонала. Условия труда – это совокупность факторов внешней среды (факторов среды), влияющих на функциональное состояние организма работающих, их здоровье и работоспособность, на процесс восстановления рабочей силы. Условия труда определяются применяемым оборудованием, технологией предметами и продуктами труда, системой защиты рабочих, обслуживанием рабочих мест и внешними факторами, зависящими от состояния производственных помещений, создающих определенный микроклимат [3, с.129].

По данным Минтруда и социального развития, износ основных фондов предприятий приблизился к 60%, доля использования устаревших технологий и оборудования в отдельных отраслях промышленности составляет более 80%. Неудовлетворительные условия труда зачастую являются основной причиной высокого уровня производственного травматизма, общей профессиональной обусловленной заболеваемости.

Россия ежегодно теряет почти 2% ВВП (более 500 млрд. руб.) из-за неудовлетворительных условий труда, травм и гибели работников на производстве [4, 5].

Таким образом, исходя из характера выполняемых работ, условия труда специфичны как для каждого производства, цеха и участка, так и для каждого рабочего места. Факторы среды можно разделить на группы, представленные на Рис.1.1.



Рисунок 1.1 Факторы, определяющие условия труда

Так же можно выделить социально-экономические факторы, включающие законодательную и нормативно-правовую базу, регламентирующую условия труда, предупредительный и повседневный надзор, систему льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях и т.д.

Совершенствование любой организации и обслуживания рабочих мест очень тесно связано с улучшением условий труда. Итак, улучшение условий труда – это совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека, развитие его личности и результаты труда [2, с.85].

Условия труда можно разделить на две группы в зависимости от их характера и последствий воздействия на сотрудника:

- благоприятные, т.е. условия, которые способствуют развитию личности, повышению его производительности и качества его труда, а также оказывают благотворное влияние на формирование творческого отношения к труду;

- неблагоприятные, т.е. условия, в которых у сотрудника развиваются преждевременная усталость и утомление, а также вызывают снижение дееспособности человека, возникновение и развитие профессиональных заболеваний, и, как следствие, отрицательное отношение к работе, снижение показателей производительности и качества труда [1, с. 301].

В Трудовом кодексе РФ (ст. 209) понятие условий труда определено следующим образом:

"Условия труда - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Вредный производственный фактор - производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию.

Опасный производственный фактор - производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме.

Безопасные условия труда - условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов" [17, с.3].

Формирование производственной среды на предприятии должно происходить с учетом всех особенностей как технологий, так и сотрудников, в том числе различий в персонале по полу, возрасту, квалификации, состоянию здоровья, психологическим и социальным характеристикам.

К настоящему времени разработаны системы рекомендаций и нормативных материалов различной степени общности и обязательности (рекомендации Международной организации труда, общегосударственные, отраслевые, региональные, заводские нормы), которые должны использоваться при проектировании условий труда. В частности, обязательным условием является учет ограничения участия женщин в ряде производств, связанных с вредными условиями труда (металлургические, химические, горнорудные предприятия); по максимальной массе

перемещаемых грузов (для мужчин и женщин); по допустимым уровням радиоактивности, запыленности, загазованности, шума, вибрации и т.д. [8, с.204].

Так же обязательным для работников является прохождение медицинских осмотров при поступлении на работу, а впоследствии - периодически с целью определения пригодности этих работников для выполнения получаемой работы и предупреждения профессиональных заболеваний. В соответствии с медицинскими рекомендациями указанные работники проходят внеочередные медицинские осмотры. Медицинские осмотры проводятся за счет работодателя, направление на медицинский осмотр также обеспечивает работодатель. В случае уклонения работника от прохождения медицинского осмотра либо его не прохождения руководитель не имеет права допускать его к работе. Отказ или уклонение работника без уважительных причин от медицинского освидетельствования является нарушением трудовой дисциплины.

Основными директивными документами, регламентирующими условия труда, являются санитарные нормы проектирования предприятий, строительные нормы и правила (СНиП), ГОСТы, требования техники безопасности и охраны труда, СанНиП.

Условия труда можно охарактеризовать в двух аспектах:

Во-первых, качество производственной среды – степень соответствия санитарно-гигиенических условий труда государственным нормам. Этот показатель характеризует условия труда в узком смысле слова.

Во-вторых, качество условий труда – степень соответствия международным и российским нормам технических, санитарно-гигиенических, эстетических, социальных, экономических и другие характеристик предприятия, влияющих на здоровье сотрудников и их социальное благополучие. Этот показатель характеризует условия труда в широком смысле слова [8, 19].

При работе в организации на здоровье и работоспособность рабочего оказывает влияние не один конкретный фактор, а их совокупность. В результате многочисленных исследований были определены предельные допустимые значения для каждого фактора. Данные значения соответствуют установленным максимальным значениям, при которых факторы не оказывают отрицательного влияния на здоровье сотрудника. Зная эти пределы и определив фактические величины конкретных значений, действующих на рабочих местах факторов, можно целенаправленно проводить мероприятия по улучшению условий труда.

Классификация условий труда в зависимости от степени отклонения фактических уровней факторов рабочей среды и трудового процесса от гигиенических нормативов подразумевает условное разделение условий труда по степени вредности и опасности на 4 класса и представлена на Рис.1.2 [18, с.46].

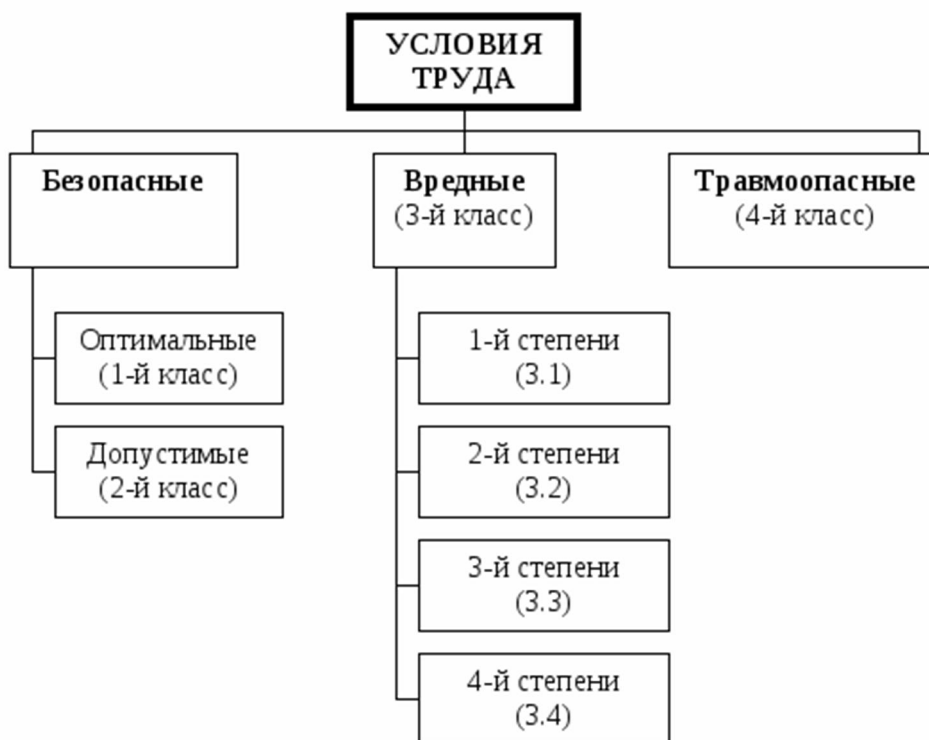


Рисунок 1.2 Классы условий труда

1 класс - условия, при которых сохраняется здоровье работника и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности. Оптимальные нормативы факторов рабочей среды установлены для микроклиматических параметров и факторов трудовой нагрузки. Для других факторов за оптимальные условно принимают такие условия труда, при которых вредные факторы отсутствуют либо не превышают уровни, принятые в качестве безопасных для населения.

Допустимые условия труда (2 класс) характеризуются такими уровнями факторов среды и трудового процесса, которые не превышают установленных гигиенических нормативов для рабочих мест, а возможные изменения функционального состояния организма восстанавливаются во время регламентированного отдыха или к началу следующей смены и не оказывают неблагоприятного действия в ближайшем и отдаленном периоде на состояние здоровья работников и их потомство. Допустимые условия труда условно относят к безопасным.

Вредные условия труда (3 класс) характеризуются наличием вредных факторов, уровни которых превышают гигиенические нормативы и оказывают неблагоприятное действие на организм работника и/или его потомство.

Вредные условия труда по степени превышения гигиенических нормативов и выраженности изменений в организме работников условно разделяют на 4 степени вредности:

- 1 степень 3 класса (3.1) - условия труда характеризуются такими отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов, которые вызывают функциональные изменения, восстанавливающиеся, как правило, при более длительном (чем к началу следующей смены) прерывании контакта с вредными факторами и увеличивают риск повреждения здоровья;

- 2 степень 3 класса (3.2) - уровни вредных факторов, вызывающие стойкие функциональные изменения, приводящие в большинстве случаев к

увеличению профессионально обусловленной заболеваемости (что может проявляться повышением уровня заболеваемости с временной утратой трудоспособности и, в первую очередь, теми болезнями, которые отражают состояние наиболее уязвимых для данных факторов органов и систем), появлению начальных признаков или легких форм профессиональных заболеваний (без потери профессиональной трудоспособности), возникающих после продолжительной экспозиции (часто после 15 и более лет);

- 3 степень 3 класса (3.3) - условия труда, характеризующиеся такими уровнями факторов рабочей среды, воздействие которых приводит к развитию, как правило, профессиональных болезней легкой и средней степеней тяжести (с потерей профессиональной трудоспособности) в периоде трудовой деятельности, росту хронической (профессионально обусловленной) патологии;

- 4 степень 3 класса (3.4) - условия труда, при которых могут возникать тяжелые формы профессиональных заболеваний (с потерей общей трудоспособности), отмечается значительный рост числа хронических заболеваний и высокие уровни заболеваемости с временной утратой трудоспособности.

- Опасные (экстремальные) условия труда (4 класс) характеризуются уровнями факторов рабочей среды, воздействие которых в течение рабочей смены (или ее части) создает угрозу для жизни, высокий риск развития острых профессиональных поражений, в том числе и тяжелых форм.

Одними из наиболее важных показателей условий труда являются его тяжесть и интенсивность. В данном случае тяжесть труда определяет суммарное воздействие всех факторов трудового процесса на организм работающих. Интенсивность труда характеризуется количеством энергии человека, затрачиваемой в единицу рабочего времени. Соотношение понятий интенсивности и тяжести труда является предметом дискуссий [11, с.209].

Медико-физиологическая классификация тяжести и напряженности труда проводится на основании комплексной количественной оценки факторов условий труда, называемой интегральной величиной тяжести и напряженности труда.

К I категории относят работы, выполняемые в оптимальных условиях труда при благоприятных нагрузках.

II категория включает работы, выполняемые в условиях, соответствующих предельно допустимым значениям производственных факторов.

К III категории относят работы, при которых вследствие не вполне благоприятных условий труда у людей формируются реакции, характерные для пограничного состояния организма (ухудшение некоторых показателей психофизиологического состояния к концу работы).

IV категория включает работы, при которых неблагоприятные условия труда приводят к реакциям, характерным для предпатологического состояния у большинства людей.

К V категории относят работы, при которых в результате воздействия весьма неблагоприятных условий труда у людей в конце рабочего периода формируются реакции, характерные для патологического функционального состояния организма.

VI категория включает работы, при которых подобные реакции формируются вскоре после начала трудового периода (смены, недели) [7, с.98].

В системе мероприятий по созданию комфортных условий труда огромное значение также имеет режим труда и отдыха, призванные обеспечить максимально высокую эффективность труда и сохранение здоровья работников. Очевидно, что потребность в отдыхе является индивидуальной и зависит от большого количества факторов, таких как: пол, возраст, состояние здоровья, его психофизиологическое состояние, степени

физической подготовки. В связи с этим на предприятиях сменный, недельный и месячный режимы труда и отдыха устанавливаются в целом, а иногда и по отдельным его подразделениям. Годовой режим регламентируется законодательством и проявляется в установлении продолжительности отпусков для различных категорий работников и в зависимости от условий их труда. Необходимость нормирования режимов труда и отдыха объясняется тем, что трудовая деятельность человека связана с расходом физической и нервной энергии, влекущим за собой изменения в его организме. И до определенного периода времени эти затраты не вызывают необратимых изменений в организме, который успевает восстановить первоначальное состояние в период непродолжительного отдыха. Однако, в случае если чередование этих периодов не соблюдается, то накапливаемое утомление и постоянное влияние вредных факторов на организм приводят к необратимым нарушениям его функций и профессиональным заболеваниям [13, с.167].

Социальное значение улучшения условий труда и охраны труда заключается в содействии росту эффективности производства путем непрерывного совершенствования и улучшения условий труда, повышения его безопасности, снижения производственного травматизма и заболеваемости.

В борьбе за лояльность персонала к компании порой нет необходимости изобретать велосипед - достаточно обеспечить людей комфортными и безопасными условиями труда, а также более или менее стандартным набором финансовых и социальных гарантий

В ходе изучения понятия «условия труда», классов условий труда, а также факторов, определяющих условия труда, были получены следующие выводы.

Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, влияющих на функциональное состояние организма работающих, их здоровье и работоспособность, на процесс восстановления рабочей силы.

Были выделены следующие группы факторов, определяющих условия труда: социально-психологические, психофизиологические, эстетические, санитарно – гигиенические и социально – экономические.

Условия труда в зависимости от степени отклонения фактических уровней факторов рабочей среды и трудового процесса от гигиенических нормативов подразумевает условное разделение условий труда по вредности и опасности на 4 класса: оптимальные (1-й класс), допустимые (2-й класс), вредные (3-й класс (1-й степени – 4-й степени) и травмоопасные (4-й класс).

1.2 Понятие «лояльность персонала», виды, факторы и уровни лояльности персонала

В общем понимании лояльность - это уважительное, корректное, благожелательное отношение к чему-либо или кому-либо, выполнение определенных правил и норм даже при наличии несогласия с ними. Относительно персонала организации лояльность представляет собой качественную характеристику, определяющую приверженность сотрудников организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость трудовых мотивов для организации [24, с.45].

Лояльность персонала - важный критерий кадровой стабильности организации. Это не только удовлетворенность системой оплаты труда, но еще и одобрение целей компании, стиля менеджмента, корпоративной культуры. Итак, определим лояльность персонала как характеристику, определяющую приверженность персонала организации, то есть одобрение персоналом целей компании и способов их достижения [26, с.118].

Из данного определения делаем вывод, что лояльный сотрудник — сотрудник, желающий задержаться в компании на долгое время; если понадобится, он готов пожертвовать личными интересами в пользу

компании; свои обязанности выполняет самоотверженно и делает почти всегда больше, чем требует его должностная инструкция; его действия никогда не приносят вреда компании (Рис. 1.3).

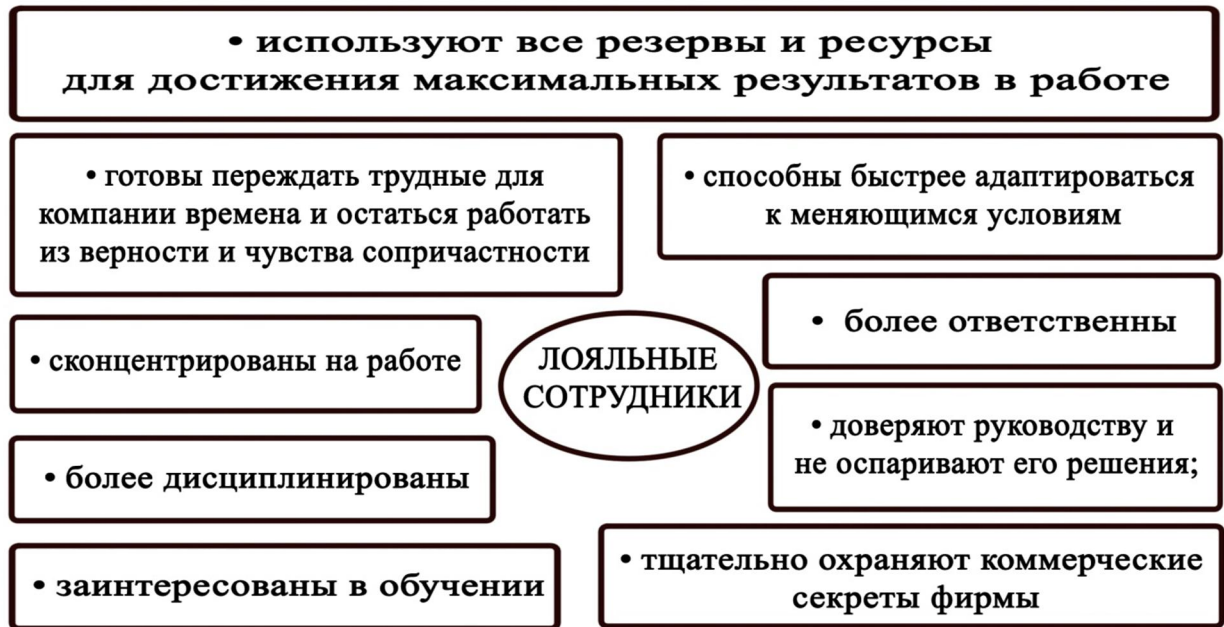


Рисунок 1.3 Характеристики лояльного сотрудника

Итак, лояльность характеризуется следующими важными моментами:

- безусловным разделением ценностей с объектом лояльности;
- честностью и верностью по отношению к объекту лояльности;
- чувством гордости по отношению к объекту лояльности и открытой демонстрации такого отношения;
- готовностью оказать поддержку, предупредить о чем-то, посодействовать, пожертвовать чем-то ради объекта лояльности.

Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон [16], а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц [25] и другие, уже традиционно различают три вида лояльности:

Эмоциональная лояльность — это чувство приверженности компании, включающее позитивную оценку человеком своего пребывания в организации, намерение действовать ради достижения ее целей и продолжать

работать в ней и далее, хотя объективно он мог бы найти себе более привлекательную работу. Такая привязанность к новому образу жизни не возникает внезапно, а выстраивается постепенно, зачастую незаметно для самого человека.

Вынужденная лояльность — определяется необходимостью работать именно в этой компании, потому что трудно сменить работу, нет возможности повысить квалификацию или приобрести другую профессию и т. п. Этот вид лояльности определяется внешними факторами и, как правило, заканчивается вместе с прекращением их действия. С появлением на рынке сильного конкурента преобладание в компании людей, в основном, с вынужденной лояльностью может привести к высокой текучести кадров.

Нормативная лояльность основывается на жизненных ценностях человека (например, на убежденности, что работник обязан быть лояльным к работодателю, что часто менять работу — нехорошо); она подкрепляется сформированными с детства поведенческими стереотипами [14, с.109].

Отсутствие лояльности – это несогласие сотрудника с приказом, принятым решением, либо с происходящими в организации изменениями. Удовлетворенность персонала организации, во многом зависит от того, насколько предприятие удовлетворяет его потребности. Для того что бы повысить лояльность персонала за счет повышения удовлетворения условиями труда руководству необходимо выявить и удовлетворить основные потребности человека, побуждающие его к труду (профессиональной деятельности). Как следствие компания от работника получит высокую степень удовлетворенности работой и, как следствие этого, — высокий уровень лояльности [20, с.15].

С точки зрения изучения лояльности работников компании, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности. Саму идею различения нескольких

уровней лояльности предложил К.В. Харский [23], эксперт по программам лояльности и идеологии бизнеса в России (Рис. 1.4).

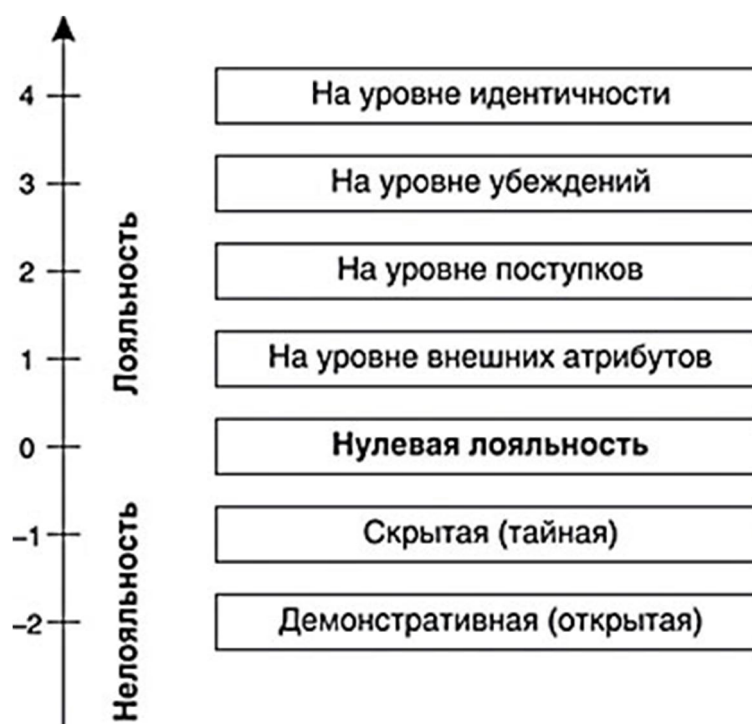


Рисунок 1.4 Уровни лояльности персонала

Важно понимать, что чем больше выражен уровень лояльности, тем более надежным является сотрудник организации.

0. Данная шкала имеет нулевую точку, обозначающую так называемую нулевую лояльность. Наличие этой точки принципиально важно, так как наглядно демонстрирует, что отсутствие лояльности не является нелояльностью. Нулевая лояльность может быть у постороннего человека, не сформировавшего своего отношения к определенному объекту. Близкой к этой отметке может быть лояльность к компании у человека, поступающего туда на работу, но не информированного об особенностях ее корпоративной культуры.

-2. Демонстративной нелояльностью проявляется в обмане, высмеивании, демонстративном пренебрежении к ценностям, которые важны для объекта лояльности, потребительском отношении, нарушении

достигнутых договоренностей и т.д. Опасность связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, порождают сомнения в целесообразности определенных действий. Разрешается путем увольнения сотрудника.

-1. Скрытая нелояльность достаточно сложно выявить, связана с тем что будучи на виду сотрудники исправно выполняют все требования и предписания однако не из лояльности к организации, а из опасения наказания. Чаще всего именно эти сотрудники распространяют негативные корпоративные слухи и сплетни, настраивают или провоцируют других людей на скандалы, однако сами занимают подчеркнуто нейтральную позицию. Проявляется в виде высокой текучести персонала.

1. Лояльности на уровне внешних атрибутов свидетельствует о принадлежности к компании. Это формальный, материальный уровень, который говорит только об ожидаемом поведении человека, владеющего или использующего тот или иной атрибут компании. Ни о какой верности здесь пока речь не идет. Однако внешние атрибуты не позволяют сотруднику демонстрировать нелояльное поведение. Для начального этапа формирования лояльности наличие внешних характерных отличий просто обязательно.

2. Лояльность на уровне поступков, поведения подразумевает выполнение определенных норм, правил, регламентирующих такие поступки сотрудников, как, например, обязательное обсуждение организационных событий прошедшего дня во время утреннего перекура или коллективное поздравление начальника отдела с вручением ценного подарка.

Данный уровень связан непосредственно с корпоративной культурой компании и принятием сотрудниками ее принципов. От сотрудника, лояльного на уровне поведения, не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремления к развитию или изменениям. А вот профессиональные способности такие сотрудники будут развивать зачастую с большим удовольствием [21, с.205].

3. Лояльность на уровне убеждений подразумевает полное принятие убеждений и принципов организации. Ценности организации становятся личными ценностями работника, поэтому устойчивость этих позиций наиболее высока. Формальное послушание и следование правилам здесь сменяет открытая приверженность. Это максимальный уровень лояльности, которого может достичь большинство людей в течение всей своей жизни. Таким уровнем лояльности обладают руководители, работники, занимающие высшие и ключевые должности в организации, работники, удовлетворенные своей работой, оплатой, условиями, а также имеющие большой стаж работы на данном месте. Лояльность на уровне убеждений - большая ценность для компании. Такой сотрудник проявляет рвение в работе, он нетерпим к нарушениям правил со стороны других людей. Он может стать инициатором изменений, если видит в них необходимость, он может спорить и отстаивать свою точку зрения.

Недостатком является то, что в случае изменения компанией своих прежних идеалов, она может потерять таких ценных работников. Переориентация сотрудников не произойдет быстро и легко, если эти идеалы-убеждения определяли их образ жизни. Теперь все будет зависеть от того, насколько терпеливо руководство, насколько оно само лояльно по отношению к своим сотрудникам и насколько сами сотрудники готовы и хотят перестроиться.

4. Лояльность на уровне идентичности. Высший уровень лояльности определяется идентичностью. Он возникает, когда человек перестает разделять себя и объект лояльности. Не "я и партия", а "я и есть партия". Верность на этом уровне не зависит от дохода, не зависит от того, что говорят окружающие. Она - нечто само собой разумеющееся. Удивление вызывает не наличие лояльности на уровне идентичности с чем-либо, а ее отсутствие. Таким образом, если вы достигаете такого уровня включения персонала в жизнь компании, то лояльность непременно возникает сама по

себе. Самый простой пример - владелец компании. Он вкладывает все свои силы, сбережения и время в то, чтобы добиться совершенства и развития компании. И вы потратите много денег и времени впустую, пытаясь склонить его к нелояльному поступку.

Очевидно, что проявление лояльности персонала – это относительное явление. Лояльность может проявляться как к непосредственному руководителю, так и к организации в целом, к главе фирмы. Т.е. лояльность – это социальное качество, возникающее при социальных взаимодействиях и при наличии и субъекта и объекта общения [13, с.17].

Измерить параметр лояльности напрямую практически невозможно, следовательно, достаточно сложно оценить степень лояльности либо нелояльности персонала. Чаще всего для этих целей используют два способа.

К первому способу относят социологические методы (а именно, анкетирование, опрос профессиональным психологом). Параметром, которым можно измерить лояльность с помощью социологического опроса или анкетирования является «степень несогласия» или «частота несогласия» с решениями руководства или корпоративными нормами.

Вторым способом является определение по косвенным признакам, например, по показателю текучести кадров. Очевидно, что увеличение текучести кадров (при неизменных экономических условиях работы) сигнализирует об уменьшении лояльности, уменьшение текучести - о ее росте [22, с.16].

Изучение опыта успешных кадровых стратегий на предприятиях позволило специалистам в этой области выделить три основных фактора развития лояльности персонала, которые наглядно иллюстрирует Рис.1.5.



Рисунок 1.5 Факторы, влияющие на лояльность персонала

Первая группа факторов, это факторы материального стимулирования. Практика показывает, что справедливое вознаграждение за приложенные усилия способствует росту лояльности, то есть каждый сотрудник организации должен наглядно видеть, как именно его достижения в работе соотносятся с величиной его премии, какой именно вклад он вносит в работу всей организации. Проблемы справедливости оплаты труда приводят к разобщению коллектива, способствуют формированию чувства зависти к коллегам, а также чувства несправедливости к начальству. А значит, уровень лояльности сотрудника значительно понижается.

Однако материальное стимулирование далеко не все, что необходимо для высокого уровня лояльности в организации. Вторая группа факторов связана с факторами нематериального стимулирования. К данной группе можно отнести такие условия как возможность профессионального роста в организации, престижность работы, признание коллегами и руководителем, понимание ответственности и важности осуществляемой деятельности. Для сотрудника организации неперенными условиями уважения к руководителю являются ощущение собственной компетентности и необходимости. При отсутствии таковых наблюдается обезличивание взаимоотношений сотрудников и руководства [10, с.131].

К третьей группе факторов, тоже немаловажной, относится условие обратной связи. Именно данный фактор является связующим звеном между руководством и подчиненными разного уровня. Объяснить значимость этого фактора можно тем, что отсутствие или неполная информация о результатах работы подчиненных, как и о действиях и решениях руководства организации часто становится главной причиной низкой лояльности.

На основе представленной выше информации можно выделить несколько основных условий возникновения лояльности персонала по отношению к руководству:

1. Справедливое вознаграждение.
2. Удовлетворение необходимых потребностей: для большинства людей важно чувствовать себя нужными, постоянно самосовершенствоваться.
3. Честные взаимоотношения, выполнение условий контракта.
4. Благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте: уровень излучения монитора, освещенность рабочего места, шумность, чистота воздуха.
5. Удовлетворенность руководством.
6. Достаток, социальная защита, карьерные перспективы должны быть адекватны уровню ответственности и уважения сотрудника к компании [6, с.68].

Как правило, поступающий на работу сотрудник достаточно благожелательно или нейтрально относится к своему работодателю, организации и т.д. Со временем отношение может измениться. Лояльность работника, сама по себе категория динамичная, которая претерпевает изменения под воздействием корпоративной культуры и иных, вышеперечисленных факторов.

Излишне говорить о том, что лояльные сотрудники - золотой запас любой компании. Необходимо приложить массу усилий для возникновения и укрепления лояльности. Это тяжелая работа, которая требует специфических

знаний, но ее результаты невозможно переоценить. Инициатором такой работы может быть только лидер компании, ее владелец, старший менеджер, управляющий, одним словом, лицо, способное принимать решения на самом высоком уровне [4, с.11].

Таким образом, в процессе изучения понятия «лояльность персонала», видов, факторов и уровней лояльности персонала в организации были сделаны следующие выводы.

Лояльность персонала – это характеристика персонала, определяющая приверженность персонала организации, то есть одобрение персоналом целей компании и способов их достижения.

Лояльный сотрудник — сотрудник, желающий задержаться в компании на долгое время; если понадобится, он готов пожертвовать личными интересами в пользу компании; свои обязанности выполняет самоотверженно и делает почти всегда больше, чем требует его должностная инструкция; его действия никогда не приносят вреда компании.

Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон, а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц и другие, уже традиционно различают три вида лояльности: эмоциональная, вынужденная и нормативная.

К.В. Харский выделили 7 уровней лояльности/нелояльности, расположим уровни в порядке увеличения степени лояльности: демонстративная нелояльность, скрытая нелояльность, нулевая лояльность, лояльность на уровне внешних атрибутов, Лояльность на уровне поступков, лояльность на уровне убеждений и лояльность на уровне идентичности.

В качестве основных факторов, оказывающих влияние на лояльность персонала можно выделить следующие факторы: факторы материального стимулирования, факторы нематериального стимулирования и технологии обратной связи.

1.3 Показатели оценки влияния условий труда на лояльность персонала

Влияние условий труда на лояльность персонала своей организации также подлежит оценке. Руководитель любого уровня должен располагать оперативной и адекватной информацией о том, на кого из его сотрудников он может рассчитывать, а на кого – нет, знать, на своем ли месте находится тот или иной человек. Необходимо учитывать все особенности сотрудников, и это – прямая обязанность отдела по работе с персоналом. Такая система в работе с кадрами должна действовать в любой организации независимо от ее размеров.

В Табл.1.1 представлены основные показатели оценки эффективности использования труда персонала на предприятии.

Таблица 1.1

Показатели оценки эффективности использования труда персонала на предприятии

Показатели	Формула расчета	Характеристика
1	2	3
Измерение выработки на одного работника в целом по предприятию, по отдельным группам персонала, по подразделениям (производительность труда)	$B = \frac{V_{np}}{Ч_{cp}}$	Оценивает эффект от изменения системы мотивации труда, повышения квалификации, расстановки кадров. где В – выработка на одного работника; V _{np} – объем производства продукции
Доля работающих на участках с тяжелыми и вредными условиями труда	$У_m = \frac{Ч_{вум}}{Ч_{cp}}$	Оценивает эффект от мероприятий по оптимизации условий труда где У _т – доля работников, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда; Ч _{вум} – число работников, занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда

1	2	3
Изменение численности персонала в целом по предприятию, по отдельным категориям, подразделениям	$\Delta Ч = Ч_1 - Ч_2$ $I_ч = \frac{Ч_1}{Ч_0} \times 100\%$	<p>Оценивает результаты кадровой политики в области комплектования персонала.</p> <p>где $I_ч$ – индекс изменения численности; $\Delta Ч$ – изменение численности персонала (абсолютное значение); $Ч_1$ – численность персонала после реализации мероприятий новой кадровой политики; $Ч_0$ – численность персонала до проведения мероприятий</p>
Изменение квалификации работников, в том числе соответствие уровня квалификации работников сложности выполняемых работ	$K_{соот} = \left(\frac{P_p}{P_n}\right)_1 - \left(\frac{P_p}{P_n}\right)_0$ $K_{квал.i} = \left(\frac{P_{ni}}{P_{cp}}\right)_1 - \left(\frac{P_{ni}}{P_{cp}}\right)_0$ <p>индексы 1 и 0 соответствуют значениям показателей после и до проведения изменений</p>	<p>Оценивает результаты работы по повышению квалификации и расстановке персонала.</p> <p>где $K_{соот}$ – коэффициент соответствия квалификации работников сложности выполняемых работ (например, для рабочих это соответствие разряда рабочего разряду работ); $K_{квал.i}$ – коэффициент изменения квалификации по i-й группе персонала; P_p – средний разряд выполняемых работ; P_n – средний разряд работников; $Ч_{ni}$ – численность персонала i-й квалификационной группы; $Ч_{cp}$ – среднесписочная численность персонала</p>
Текучесть персонала в целом по предприятию, по категориям и подразделениям, по различным причинам	$K_m = \frac{У}{Ч_{cp}} \times 100\%$	<p>Оценивает эффект от реализации мероприятий по социальной защите, развитию, стабилизации коллектива.</p> <p>где K_t – коэффициент текучести; $У$ – количество уволенных работников</p>

В качестве методики определения уровня лояльности персонала была выбрана методика определения лояльности Г. Почебута, исследование удовлетворенности трудом проводилось с помощью анкетирования. В качестве критериев оценки влияния условий труда на лояльность персонала были выбраны следующие критерии: коэффициент текучести персонала, коэффициент удовлетворенностью трудом и производительность труда.

Выводы по Главе 1.

Таким образом, изучение теоретических и методических аспекты процесса формирования и развития условий труда и лояльности персонала позволило сделать следующие выводы.

Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, влияющих на функциональное состояние организма работающих, их здоровье и работоспособность, на процесс восстановления рабочей силы. Условия труда определяются применяемым оборудованием, технологией предметами и продуктами труда, системой защиты рабочих, обслуживанием рабочих мест и внешними факторами, зависящими от состояния производственных помещений, создающих определенный микроклимат.

Лояльность персонала – это характеристика персонала, определяющая приверженность персонала организации, то есть одобрение персоналом целей компании и способов их достижения.

Из данного определения делаем вывод, что лояльный сотрудник — сотрудник, желающий задержаться в компании на долгое время; если понадобится, он готов пожертвовать личными интересами в пользу компании; свои обязанности выполняет самоотверженно и делает почти всегда больше, чем требует его должностная инструкция; его действия никогда не приносят вреда компании.

В качестве критериев оценки влияния условий труда на лояльность персонала можно определить следующие критерии: текучесть персонала и производительность труда.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛОГОРЬЕ И К»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

В качестве объекта исследования было выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Белогорье и К». ООО «Белогорье и К» является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации. Оно создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» на основании действующего законодательства и зарегистрировано 24 октября 2006 года с уставным капиталом в размере 10199932 руб. межрайонной инспекцией Федеральная налоговая служба № 7 по Белгородской области.

Местонахождение общества: 309210, Белгородская область, город Короча, улица Дорошенко, 20.

Основным видом деятельности ООО «Белогорье и К» является производство безалкогольных напитков. Основная отрасль компании – винодельческая промышленность.

Предприятие действует на основании Устава (Приложение 1).

Предприятие не имеет филиалов и других обособленных подразделений.

ООО «Белогорье и К» является юридическим лицом согласно законодательству РФ, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятием руководят специалисты со стажем работы в пищевой промышленности свыше 15 лет, что позволяет выпускать продукцию высокого качества и значительно расширять ассортимент выпускаемой

продукции. На предприятии успешно трудятся специалисты выпускники Воронежской государственной технологической академии.

Общая площадь территории 3,5 га, имеется две собственные скважины для добычи минеральной воды. На территории предприятия расположены производственные здания, склады сырья, готовой продукции, материально-технического снабжения, административно-бытовой комплекс и контрольно-пропускной пункт.

Сегодня благодаря генеральному директору Кондитерской фабрики «Белогорье» Сиротенко Сергею Ивановичу, директору ООО «Белогорье и К» Сиротенко Алексею Сергеевичу и специалистам ООО «Белогорье и К» это предприятие стало предприятием производственной и технологической культуры, имеющее партнерские отношения с ведущими торговыми предприятиями Белгородской области, России и стран СНГ. Продукцию «Общества» составляют пиво, квас, лимонад и медовуха.

Организационная схема предприятия ООО «Белогорье и К» приведена в **Приложении 2**. Организационная структура предприятия ООО «Белогорье и К» приведена в Таблице 2.1.

Таблица 2.1

Организационная структура предприятия ООО «Белогорье и К»

Наименование структурных подразделений	Количество
Отдел снабжения и сбыта	66
Отдел контроля качества	5
Бухгалтерия	5
Производство	43
Отдел кадров	1
Техническая служба	55
Итого	175

Для ООО «Белогорье и К» характерна линейно-функциональная структура управления.

ООО «Белогорье и К» возглавляет Директор. В его непосредственном подчинении находятся: главный инженер, инспектор организационной культуры (по совместительству секретарь), экономист, главный бухгалтер,

начальник отдела контроля качества, начальник отдела снабжения и сбыта, которые выполняют работу по управлению фирмой в соответствии с установленными должностными инструкциями.

Аналитическое исследование основных показателей торговой хозяйственной деятельности предприятия ООО «Белогорье и К» показало следующие результаты (Табл.2.2).

Таблица 2.2

Показатели размера производства ООО «Белогорье и К»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013г.
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	370.5	423.1	427.7	115.4
2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	305.0	313.9	313.5	102.8
3. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	155.4	232.3	236.2	152.0
4. Фонд оплаты труда, млн. руб.	21.1	22.0	24.5	116.1
5. Прибыль, млн. руб.	66.7	76.2	76.9	115.3
6. Годовая производительность труда, млн. руб.	1.86	1.88	1.65	88.7
7. Среднегодовая численность работников, чел.	164	167	175	106.7

На основании данной таблицы можно сделать вывод о положительной тенденции изменения стоимости валовой продукции, основных производственных фондов, численности работников в 2015 году по отношению к 2013 году. Стоимость валовой продукции в 2015 г. увеличилась на 15.4 %, стоимость товарной продукции на 2.8 %, стоимость основных производственных фондов на 52 %. Величина фонда оплаты труда (ФОТ) так же возрастает, рост ФОТ в период с 2013 по 2015 год составил 16.1 %. Можно отметить снижение производительности труда на 11.3 % при росте среднесписочной численности на 6.7% Увеличение прибыли составило 15.5 % (10.2 млн. руб.).

Для того что бы охарактеризовать специализацию производства организации ООО "Белогорье и К» рассмотрим структуру товарной продукции за последние три года (Табл. 2.3).

Таблица 2.3

Структура товарной продукции организации на 2015 год

Наименование продукции	Количество	Сумма продаж, тыс. руб.	% от общей суммы продаж
«Лимонадный дождь», л	157 623.7	2 994.7	0.96
в т.ч. «Таежный», л	11 735.1	222.9	0.07
«Лимонад», л	145 888.6	2 771.8	0.88
Напиток брожения слабоалкогольный натуральный «Медовуха» Боярский мед, л	19 893.9	1 269.9	0.41
Пиво, л	3 150 582.2	214 964.9	68.57
в т.ч.: «Иваныч», л	47 323.3	3 267.3	1.04
«Жигулевское традиционное», л	780 495.4	49 552.8	15.81
«Старая крепость», л	2 322 763.5	162 144.8	51.72
Прочая продукция, работы и услуги	951 142. 1	94 271.5	30.07
Итого по предприятию	3 273 905.6	313 501.0	100

Данные таблицы позволяют сделать вывод о специализации производства ООО «Белогорье и К» на производстве пива (доля продаж от пива составляет 69 %). Одним из основных сортов пива, выпускаемых предприятием, является пиво «Старая крепость», выпускаемое в 5 наименованиях: светлое фильтрованное/нефильтрованное, темное фильтрованное/нефильтрованное и Премиум светлое.

Производительность труда характеризует объем оборота торговли в расчете на одного работника и позволяет судить о высоком производственном потенциале работника.

Анализ состава и структуры производственных фондов предприятия начнем с изучения структуры и объема основных производственных средств (Табл. 2.4). Средства труда (машины, оборудование, здания, транспортные средства) совместно с предметами труда (сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом) образуют средства производства. Выраженные

в стоимостной форме средства производства являются производственными фондами предприятий.

Таблица 2.4

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. к 2013г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	%
Здания	75 920	48.81	83 341	35.88	83 137	35.20	109.5
Сооружения	744	0.48	2 517	1.08	3 351	1.42	450.4
Машины и оборудование	67 305	44.37	67 325	28.99	67 675	28.65	100.4
Транспортные средства	2 610	1.68	1 956	0.84	1 956	0.83	74.9
Земельные участки	1 583	1.02	1 583	6.80	1 583	0.67	100
Другие виды основных средств	414	0.27	68 838	29.64	69 791	29.55	16857.7
Учтено в составе доходных вложений в материальные ценности	5230	3.37	5220	3.23	5220	3.68	99.8
Итого	155 418	100	232 275	100	236 207	100	151.9

Из Табл. 2.4 мы видим, что основную долю производственных фондов в 2013 – 2015 гг. составляют здания, машины и оборудование, а в 2014 – 2015 другие виды основных средств. В 2015 г. по отношению к 2013 г. доля зданий, машин и оборудования, земельных участках и доля, учтенная в составе вложений в материальные ценности, практически не изменилась. Однако наблюдается резкое увеличение доли других видов основных средств на величину 69 377 тыс. руб. Так же в 2015 г. можно отметить увеличение доли сооружений на 350%.

Таким образом, в ходе анализа организационно – экономической характеристики организации ООО «Белогорье и К» была получена организационная схема предприятия. ООО «Белогорье и К» возглавляет

Директор. В его непосредственном подчинении находятся: главный инженер, инспектор организационной культуры (по совместительству секретарь), экономист, главный бухгалтер, начальник отдела контроля качества, начальник отдела снабжения и сбыта, которые выполняют работу по управлению фирмой в соответствии с установленными должностными инструкциями.

Аналитическое исследование основных показателей торгово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Белогорье и К» показало о положительную тенденцию изменения стоимости валовой продукции, основных производственных фондов, численности работников.

Так же в ходе исследования была выявлена специализация производства ООО «Белогорье и К» на выпуске пива.

2.2 Анализ структуры и численности работников

Численность персонала ООО «Белогорье и К» составляет 175 чел. Из них в производстве занято рабочих - 127, руководителей – 20 и специалистов – 30. Количественные характеристики персонала за три года (2013 – 2015 гг.) представлены в Табл.2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала ООО «Белогорье и К»

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. к 2013 г.	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Отклонение	%
Персонал, в т.ч.:	164	100	167	100	175	100	11	106,7
1. Руководители	16	9,8	16	9,6	17	29,8	1	106,3
2. Специалисты	29	17,7	29	17,4	31	17,7	2	106,9
3. Рабочие	119	72,6	122	73,1	127	52,5	8	106,7

Из таблицы видно, что в 2015 году по сравнению с 2013 годом наблюдается увеличение численности персонала в общем на 6.7% за счет

увеличения доли специалистов (на 6.9%) и рабочих (на 6.7%), и увеличения количества руководителей на 6.3% (на 1 человека).

Итак, кадровая структура ООО «Белогорье и К» относительно постоянна. Увеличение численности персонала связано с расширением производства, а именно с открытием нового цеха по производству пива.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета коэффициентов, представленных в табл. 2.6.

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$K_{пр} 2013 = (30 / 164) = 0.18$$

$$K_{пр} 2014 = (30 / 167) = 0.18$$

$$K_{пр} 2015 = (49 / 175) = 0.28$$

Итак, показатель оборота персонала характеризует интенсивность сменяемости кадров. Во всех трех случаях коэффициент меньше единицы, а это говорит о приросте персонала. Как видно из расчётов, коэффициент оборота по приёму за первые два анализируемых года практически не подвергся изменению, однако в 2015 году наблюдается увеличение коэффициента на 55 % в связи с расширением производства и открытием новой линии.

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{в} 2013 = (27 / 164) = 0.16$$

$$K_{в} 2014 = (28 / 167) = 0.17$$

$$K_{в} 2015 = (32 / 175) = 0.18$$

Коэффициент оборота по выбытию в 2013 – 2015 годах практически не изменяется и остается на довольно низком уровне. Ну и в целом коэффициент по выбытию меньше коэффициента по приёму. Выбытия работников за нарушение трудовой дисциплины за последние три года не было, следовательно, на предприятии решены такие социальные проблемы, как пьянство, хищение, систематические прогулы и так далее.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$K_{тк} 2013 = (27 / 164) * 100 = 16.46$$

$$K_{тк} 2014 = (28 / 167) * 100 = 16.77$$

$$K_{тк} 2015 = (32 / 175) * 100 = 18.29$$

Текучесть кадров – данный коэффициент показывает число увольнений в процентах за определенный период, чаще всего, за год, от среднего количества работающих в этот же период. Коэффициент текучести персонала в 2013 - 2015 годах превышает норму (в рыночных условиях «нормой» специалисты называют уровень 5 – 9 %) и с каждым последующим годом становится все больше.

4. Коэффициент постоянства кадров ($K_{пк}$):

$$K_{пк} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_{пк} 2013 = (163 - 27) / 164 = 0.83$$

$$K_{пк} 2014 = (166 - 28) / 167 = 0.83$$

$$K_{пк} 2015 = (165 - 32) / 175 = 0.76$$

Коэффициент постоянства кадров резко снижается в 2015 г., что говорит об увеличении текучести персонала.

5. Коэффициент удовлетворенности трудом ($K_{ут}$):

$$K_{\text{ут}} = 1 - \frac{\text{число работников, уволившихся по собственному желанию}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{ут}} 2013 = 1 - (27/164) = 0.84$$

$$K_{\text{ут}} 2014 = 1 - (28/167) = 0.83$$

$$K_{\text{ут}} 2015 = 1 - (32/175) = 0.82$$

Коэффициент удовлетворенности трудом показывает насколько работники удовлетворены трудом на предприятии. Можно отметить прямую зависимость между коэффициентом удовлетворенности труда и текучестью кадров на предприятии. Повышение коэффициента удовлетворенности трудом способствует снижению текучести кадров персонала предприятия, и наоборот. В данной организации коэффициент удовлетворенности трудом постепенно снижается с 0.84 (в 2013 году) до 0.82 (в 2015 году).

Таблица 2.6

Анализ основных кадровых процессов ООО «Белогорье и К»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г. ,%
Численность персонала на начало года, чел.	163	166	165	101.2
Среднесписочное число работников, чел.	164	167	175	106.7
Принято, чел.	30	30	49	163.3
Выбыло всего, чел.	27	28	32	118.5
В т.ч.: -по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	27	28	32	118.5
- за нарушение дисциплины:	0	0	0	0
Численность на конец года, чел.	166	168	183	110.2
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0.18	0.18	0.28	155.6
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0.16	0.17	0.18	112.5
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0.83	0.83	0.76	91.6
Коэффициент текучести кадров (Ктк), %	16.46	16.77	18.29	111.1
Коэффициент удовлетворенности трудом (Кут)	0.84	0.83	0.82	97.6

В 2015 фактическая численность работающих повысилась на 11 человек (6.7 %) по сравнению с 2013 годом, это может быть связано с открытием новой линии производства пивной продукции и, соответственно, с необходимостью увеличения численности персонала. В целом наблюдается положительная динамика, прирост в 2014 году составил 1.8 % (3 человека), в 2015 году - 4.8 % (8 человек). Принято в 2015 г. на 63.3 % человек больше чем в 2013 г., а уволено больше на 15.5 %. Таким образом, коэффициент оборота по приему персонала вырос на 55.6 %, коэффициент оборота по выбытию увеличился на 12.5 %. Коэффициенты постоянства кадров снизился на 8.4 %, при этом коэффициент текучести кадров вырос на 11.1 %. Коэффициент удовлетворенности трудом уменьшился 2.4 %.

Качественная характеристика кадрового состава, то есть возрастная структура кадрового состава, величина трудового стажа, уровень образования и представлены в табл.2.7.

Таблица 2.7

Качественные характеристики персонала в 2015 году.

Группы работников		Всего		Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	%	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1		2	3	4	5	6	7	8	9
Возраст, лет	до 20	27	15,4	0	0	9	29,0	18	14,2
	21 - 40	41	23,4	4	23,5	6	19,4	31	24,4
	41 - 60	93	53,1	8	47,1	11	35,5	74	58,3
	свыше 60	14	8	5	29,4	7	22,6	2	1,6
По стажу, лет	до 1 года	24	13,7	0	0	5	16,1	19	15,0
	2 - 5	29	16,6	1	5,9	7	22,6	21	16,5
	6 - 15	26	14,9	6	35,3	5	16,1	15	11,8
	16 - 25	35	20	4	23,5	8	25,8	23	18,1
	свыше 25	61	34,8	6	35,3	6	19,4	49	38,6
По образованию	среднее	113	64,5	0	0	5	16,1	108	85,0
	среднее специальное	33	18,8	0	0	16	51,6	17	13,4

	незаконче нное высшее	1	0,6	0	0	1	3,2	0	0,0
--	-----------------------------	---	-----	---	---	---	-----	---	-----

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	высшее	25	14,3	16	94,1	7	22,6	2	1,6
	ученая степень	3	1,8	1	5,9	2	6,5	0	0,0
По полу	муж.	78	44,6	7	41,2	19	61,3	52	41,0
	жен.	97	55,4	10	58,8	12	38,7	75	59,0

В результате анализа таблицы можно сделать следующие выводы:

Средний возраст руководителей составляет 41 – 60 лет (47%), стаж 6 – 15 лет (35.3%) и свыше 25 лет (35.3%), образование высшее (94%), преобладают женщины (58.8%). При этом средний возраст специалистов так же составляет 41 – 60 лет (35.5%), стаж 16 – 25 лет (25.8%), образование среднее специальное (51.6%), преобладают мужчины (61.3%). В среднем возраст рабочих составляет 41 – 60 лет (58.3%), стаж свыше 25 лет (38.6%), среднее образование (85%), преобладают женщины (59%).

С помощью приведенных ниже диаграмм можно оценить состав персонала по различным критериям. Для начала рассмотрим структуру персонала по возрастному признаку (рис. 2.1).

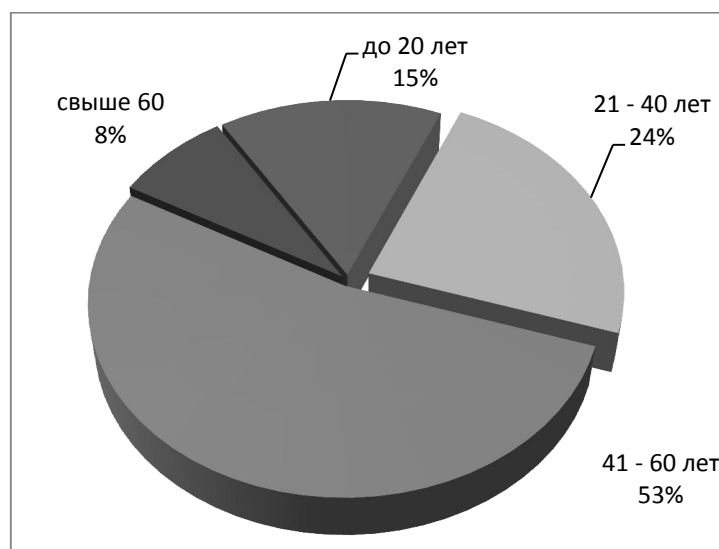


Рисунок 2.1 Структура персонала по возрастному признаку в 2015 г.

Итак, 53 % работников предприятия составляют люди в возрасте от 40 до 60 лет. Сотрудники возрастной группы до 40 лет (39%) более мобильны, чем другие возрастные группы, молодежь стремится к самоопределению в социальном и личностном статусе. Чаще всего наставниками назначают сотрудников возрастных групп 50 и более лет. Люди в возрасте старше 60 лет обычно работают там, где не требуется физических усилий. Социологические опросы показывают, что пенсионеры в нашей стране работают в основном вынужденно, из-за низкого пенсионного обеспечения. Контроль за увеличением или уменьшением той или иной возрастной группы дает возможность принимать своевременные решения по проведению нужных мероприятий.

Следующий критерий, который мы будем рассматривать это трудовой стаж (рис. 2.2).

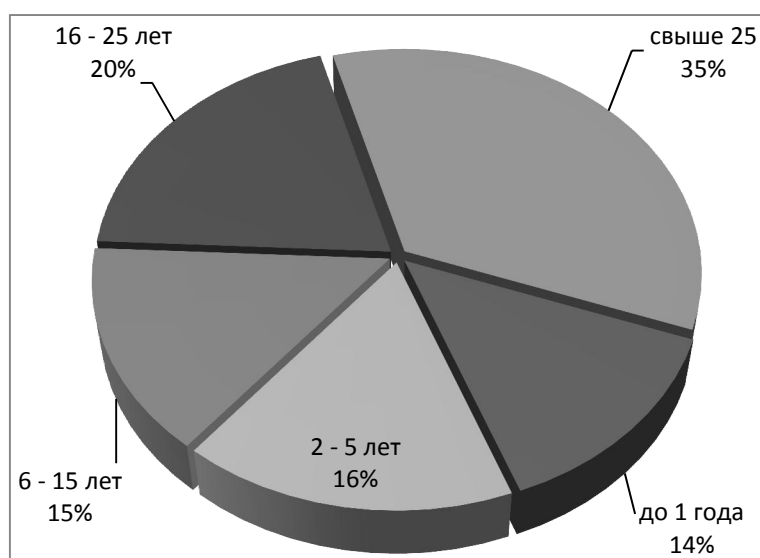


Рисунок 2.2. Структура персонала по продолжительности стажа в 2015 г.

Наибольшее количество людей со стажем свыше 25 лет. Это означает опору предприятия на опыт, но также в этом есть некоторые отрицательные стороны. Для увеличения потенциала предприятия ей необходимо обращать внимание на молодых специалистов, то есть на будущее предприятия.

Образование — получение систематизированных знаний и навыков, обучение, просвещение (рис. 2.3).

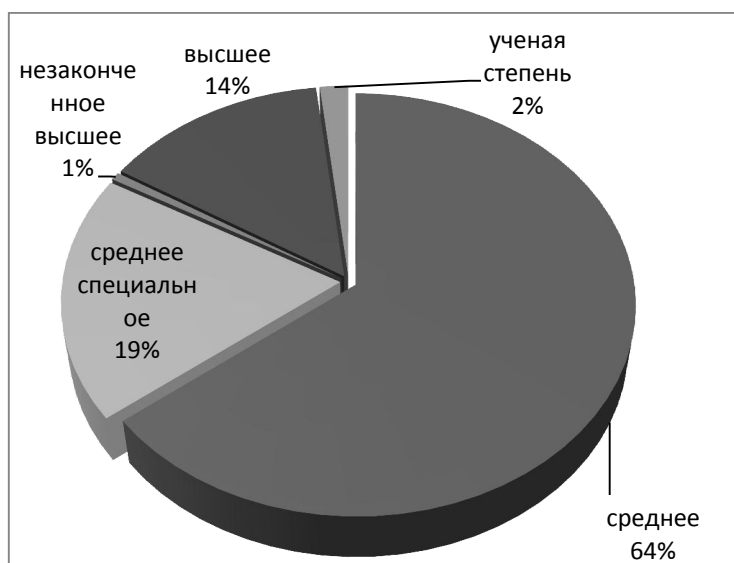


Рисунок 2.3 Структура персонала по образованию в 2015 г.

Итак, в общей структуре преобладает группа работников со средним образованием. Этот контингент работников – люди, непосредственно занятые на производстве.

Для более полной характеристики персонала рассмотрим распределение персонала по полу (рис.2.4).

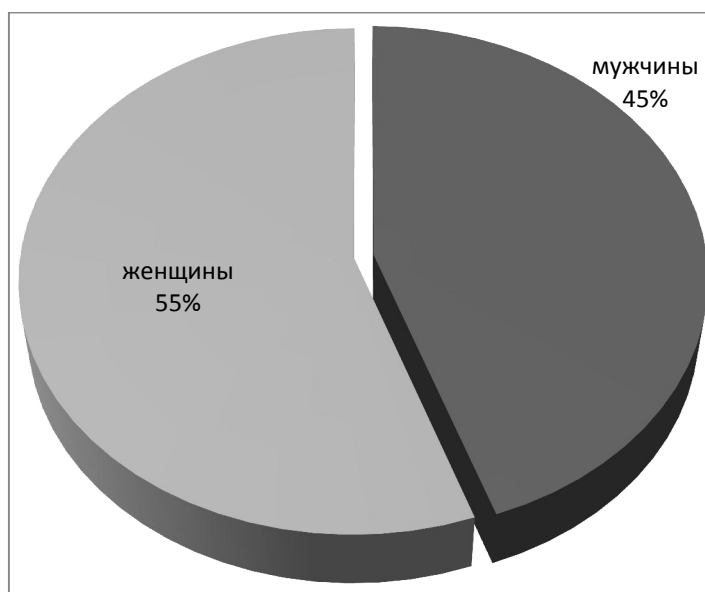


Рисунок 2.4 Структура персонала по полу в 2015 г.

В целом по предприятию доля женщин преобладает (45% мужчин и 55 % женщин), но незначительно.

Таким образом, в ходе анализа структуры и численности работников ООО «Белогорье и К» получены следующие результаты.

Численность персонала ООО «Белогорье и К» составляет 175 чел. Анализ движения рабочих кадров показал, что коэффициент по выбытию меньше коэффициента по приёму за 2013-2015 гг., коэффициент текучести кадров в пределах нормы. В 2015 г. по отношению к 2013 г. наблюдается снижение коэффициента постоянства кадров, возрастает число принятых человек (+94%). Анализ качественных характеристик персонала показал, что 53 % работников предприятия составляют люди в возрасте от 41 до 60 лет, больше всего работников со стажем от 25 лет, уровень образования у 64% работников – средний, 55% от всех работников – женщины.

2.3 Анализ условий труда и лояльности персонала в организации ООО «Белогорье и К»

В ходе выполнения работы был проведен анализ условий труда работников и исследование степени лояльности персонала. Данное исследование проводилось на базе персонала ООО «Белогорье и К». Для выявления уровня удовлетворенности трудом сотрудников ООО «Белогорье и К» было проведено анкетирование по различным видам условий труда. Методикой определения лояльности персонала была выбрана методика определения лояльности Г. Почебута (Приложение 3).

В соответствии с нормативами по условиям труда температура воздуха на рабочем месте должна составлять 24 °С, относительная влажность воздуха – 65 %, скорость движения воздуха менее 0,2 м/с, освещенность рабочей поверхности более 300 лк, шум до 80 дБА.

Комплексная оценка условий труда на основе специальных исследований факторов производственной среды проводится при аттестации

рабочих мест. Результаты этой работы используются предприятиями и организациями для проведения мероприятий по улучшению условий труда.

Анализ условий труда и сравнение будет проводиться на основе карт условий труда на рабочем месте (см. приложение №) варщика пива (пиво-квасной цех). По итогам аттестации рассмотрим фактическое состояние условий труда на рабочем месте.

Непосредственное измерение ранее приведенных факторов производится посредством следующих измерительных приборов: термоанемометр (используется для определения температуры и скорости движения воздуха), гигрометр (используется для определения относительной влажности воздуха), люксметр (используется для определения уровня освещенности), шумомер (используется для определения уровня шума).

Рассмотрим таблицу 2.8 для непосредственной оценки фактического состояния условий труда в пиво-квасном цеху.

Таблица 2.8

Фактическое состояние условий труда в пиво – квасном цеху ООО «Белогорье и К».

Исследуемый фактор	Нормативное значение (ПДУ)	Фактическое значение	Коэффициент условий труда	Индекс категории тяжести
Температура воздуха, °С	19-24	лето – 17.3 зима – 5-7	0,9	2
Относительная влажность воздуха, %	15-75	55	1	2
Скорость движения воздуха, м/с	<0,2	0,1	1	1
Освещенность рабочей поверхности, лк	>300	310	0,7	3
Шум, дБА	80	75	0,9	1

Из таблицы видно, что большинство факторов условий труда не превышают допустимого уровня. Параметры микроклимата на рабочем месте варщика пива не соответствуют требованиям СанПин 2.2.4.548-96

«Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений» на основании температурного показателя.

Температура воздуха летом составляет 17.3 °С, что на 1.7 °С ниже допустимого уровня, в зимний период величина отклонения достигает гораздо большего значения (5 – 7 °С), что влечет за собой повышение уровня острых респираторных заболеваний, следовательно, этому фактору следует уделить особое внимание, так как он является опасным, в холодное время года уровень ОРЗ может стать гораздо выше. Основная причина возникновения ОРЗ – дискомфортные условия производственных помещений и несоответствующая им одежда. Причина простудных заболеваний, по мнению многих исследователей, не в сильном воздействии холода на организм человека, а в длительном действии охлаждения на кожную поверхность.

Основными средствами профилактики простудных заболеваний являются улучшение санитарно-гигиенических условий производственных помещений.

От условий, в которых протекает регламентированный отдых, во многом зависит его эффективность. Установлено, что отдых в условиях нормальной температуры (20 °С) обеспечивает в 2.5 раза более быстрое восстановление физиологических функций по сравнению с отдыхом, протекающим при температуре воздуха 32 °С. Поэтому при выполнении работ в неблагоприятных условиях (шум, вибрация, повышенная или пониженная температура воздуха) необходимо создавать специальные комнаты отдыха. На данном предприятии подобные комнаты отдыха отсутствуют. Работники не имеют возможности хорошо отдохнуть на перерывах, так, к примеру, такие базовые потребности, как горячие и прохладительные напитки, горячая еда и т.д. не обеспечиваются на территории цеха, или обеспечиваются, но ненадлежащего качества. В комнатах отдыха необходимо предусматривать озеленение, которое, эстетизируя среду, выполняет роль гигиенического фактора, улучшающего

микроклимат и способствующего повышению настроения у отдыхающих. Также комнату необходимо оборудовать умывальниками, кулерами с питьевой водой, необходимым инвентарем (кресла, кушетки, магнитофон, телевизор, стойки с литературой). Организация комнаты отдыха позволит сотрудникам более полно восстанавливать силы за время регламентированного отдыха.

Для выявления уровня удовлетворенности трудом сотрудников ООО «Белогорье и К» было проведено анкетирование по различным видам условий труда. Данная методика направлена на выявление уровня интереса к выполняемой работе, уровня удовлетворенности достижениями в профессиональной деятельности, на выявление уровня удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами и руководством и уровня удовлетворенности условиями труда, а также на определение предпочтения выполняемой работы высокому заработку, определение уровня профессиональной ответственности работника и его уровня притязаний в профессиональной деятельности.

В результате проведенного исследования нами были рассчитаны следующие средние значения по шкалам: санитарно-гигиенические условия труда (освещенность, шум, температура и т.д.) – 3.7, эстетическое оформление рабочего места (световой фон, цветовое и художественное оформление помещения, средств труда) – 4.1, режим труда и отдыха, нормированностью рабочего времени – 4.5, организация бытовых помещений – 3.4, наличие материалов, оборудования и другие ресурсы, необходимых для работы – 4.8, уровень организации труда на предприятии – 4.2, комната отдыха для сотрудников, ее обустройство – 1, качество быта и досуга с точки зрения отдыха и восстановления сил, затраченных на труд – 2.5, трансфер дом – работа – 3.1 (Таблица 2.9).

Таблица 2.9

Иерархия составляющих удовлетворенности трудом

Составляющие удовлетворенности трудом	Среднее значение
1	2
Наличие материалов, оборудования и других ресурсов, необходимых для работы.	4.8

1	2
Режим труда и отдыха, нормированностью рабочего времени.	4.5
Уровень организации труда на предприятии.	4.2
Эстетическое оформление рабочего места (световой фон, цветовое и	4.1

художественное оформление помещения, средств труда).	
Физические условия труда (освещенность, шум, температура и т.д.).	3.7
Организация бытовых помещений.	3.4
Качество быта и досуга с точки зрения отдыха и восстановления сил, затраченных на труд.	3.1
Трансфер дом – работа.	2.5
Комната отдыха для сотрудников, ее обустройство.	1
Итого	31

В ходе анализа таблицы 2.9 выявлено, что максимальной (4.8) является удовлетворенность наличием материалов, оборудования и других ресурсов, необходимых для успешного выполнения работы. Высокая удовлетворенность данным видом условий труда в совокупности с высоким показателем удовлетворенности уровнем организации труда (4.2) означает, что на предприятии хорошо организована и налажена трудовая деятельность, в том числе руководства предприятия не стремится экономить на обеспечении трудового коллектива рабочим инвентарем. Все оборудование тщательно диагностируется и обслуживается. Высокие показатели по критерию организации режима труда и отдыха (4.5), также подтверждают умелое руководство.

Довольно высокий уровень оценки получил критерий эстетического оформления рабочего места (4.1). Достаточно высокий балл говорит о том, что руководство заботится не только о предоставлении необходимого инструментария, но и о том, чтобы работник чувствовал себя на своем рабочем месте комфортно.

Рассматривая степень удовлетворенность работниками физическими факторами (3.7) можно отметить что, большинство сотрудников отмечают свой уровень удовлетворенности как «удовлетворен». И действительно, в ходе исследования фактического состояния условий труда было выявлено отклонение по критерию температуры. Значения температуры в цеху ниже нормативного не позволяют сотрудникам чувствовать себя достаточно комфортно на рабочем месте, что и нашло свое отражение в ответах.

Исходя из полученных в ходе исследования данных одной из основных проблем в организации является довольно низкая удовлетворенность организацией трансфера дом – работа и обратно (2.5). Было установлено, что на предприятии не организована доставка работников с использованием транспорта завода. Поэтому, можно предположить, что удовлетворительные ответы на данный вопрос связаны с наличием у работников собственного

автотранспорта. Большая же часть рабочих не имеют возможности добраться до работы с необходимым удобством.

Как мы видим, к составляющим удовлетворенности трудом, имеющим низкий уровень выраженности, относятся отсутствие комнаты отдыха для сотрудников (1), и, соответственно, качество быта и досуга с точки зрения отдыха и восстановления сил, затраченных на труд (3.1). Отдых во время перерывов в работе служит не только для восстановления физических сил трудящихся, но и способствует улучшению отношений рабочих в коллективах, расширению круга интересов. Кроме того, качественное решение архитектурно-художественного оформления помещений для отдыха в сочетании с оформлением рабочих помещений и территорий предприятия развивает у трудящихся эстетические вкусы. Правильно оборудованное и оформленное помещение должно располагать к отдыху, покою, способствовать развитию положительных эмоций и повышению эффективности проводимых мероприятий по поддержанию высокой работоспособности. Комнаты отдыха должны располагаться внутри производственных цехов, вблизи рабочих мест. Комната должна быть изолирована от источников шума, вибрации, хорошо вентилироваться и отапливаться. Уют и комфорт создаются при правильном сочетании отделки интерьера, мебелировки, цвета стен, портьер и пола. В связи с этим необходимо окрасить стены в светло-голубые или светло-зеленые тона, вызывающие связанные с пребыванием на природе ассоциации.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что уровень удовлетворенности различными составляющими труда неодинаков. По большинству параметров сотрудники имеют средний уровень удовлетворенности трудом. Часть из этих параметров может корректироваться, поэтому можно говорить о том, что есть возможность повысить уровень удовлетворенности сотрудников своим трудом в данной организации.

Таким образом, в ходе анкетирования была выявлена низкая

удовлетворённость условиями труда (31 из 45 баллов), наиболее низкая удовлетворенность условиями труда характерная для следующих видов условий труда: качество быта и досуга с точки зрения отдыха и восстановления сил, затраченных на труд, трансфером, отсутствием оборудованной комнаты отдыха, а также неудовлетворенность физическими условиями труда.

Методика «Оценка лояльности сотрудника к организации». Процедура построения шкалы и методика измерения лояльного отношения сотрудника к организации были созданы Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой в 1999 году на основе применения шкалы равно кажущихся интервалов Луи Терстоуна. Величина выборки 63 человек.

Цель проведения является оценка уровня лояльности сотрудника к своей организации, компании, фирме. Оснащение. Инструкция, карточки с суждениями о лояльном отношении сотрудника к организации и ответный лист (см. Приложение №3).

Порядок работы. Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Обработка результатов. При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл (Таблица 2.9).

Таблица 2.9

Зависимость градации от балла, присвоенного испытуемым.

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

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

Результаты проведенного исследования представлены на Рис.2.5.

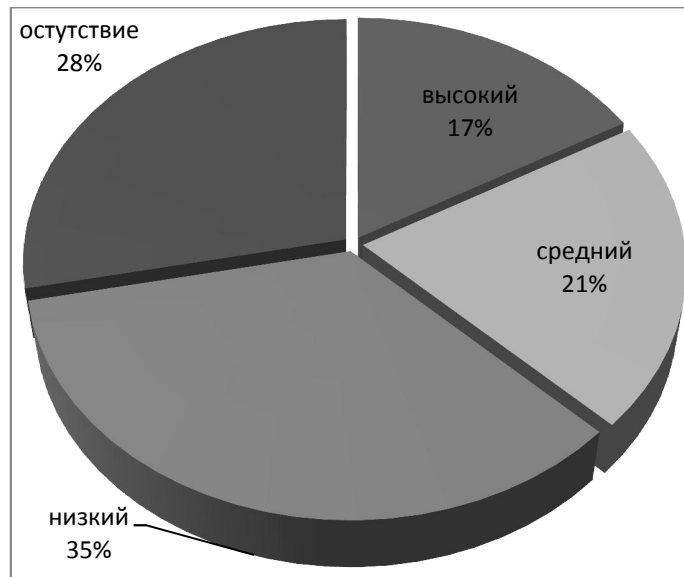


Рисунок 2.5 Распределение по уровню лояльности персонала в организации ООО «Белогорье и К»

Результаты исследования позволяют охарактеризовать лояльность 17.5% (11 чел.) испытуемых как высокая лояльность, 20.6% (13 чел.) - средняя, 34.9% (22 чел.) - низкая, а оставшиеся 27.0% (17 чел.) сотрудников можно считать нелояльными к своей организации. Таким образом, можно отметить, что количество нелояльно настроенных сотрудников (т.е. имеющих низкий уровень лояльности либо совершенно не лояльных), превышает величину лояльных сотрудников (имеющих высокий и средний уровень лояльности).

В ходе исследования также было установлено, что около 60% работников ООО «Белогорье и К» считают для себя возможным опаздывать на работу, нарушая правила трудового распорядка, демонстрируя, по сути

дела, неуважение к этим правилам.

В ходе исследования была выявлена низкая дисциплина труда. Порядка 40% сотрудников, по их словам, относятся к такому явлению организационной жизни, как «опоздания на работу», нейтрально. И только 20% от общего числа испытуемых выразили несогласие с утверждением: *«Опоздание на работу - это не такой уж большой грех»*, хотя *«...если на совместной вечеринке руководитель пообещает не наказывать за опоздание»*, то они (респонденты, ответившие на вопрос об опозданиях отрицательно), так же, как остальные участники исследования, на работу спешить не станут. Таким образом, даже отрицательные ответы респондентов, которые можно было бы расценивать как доказательство понимания сотрудниками значимости собственных действий для успешной жизнедеятельности всей организации, продиктованы скорее страхом перед возможными неприятностями, чем ответственностью или дисциплинированностью служащих.

Показательными с точки зрения оценок лояльности персонала к ООО «Белогорье и К» являются ответы респондентов на вопросы о личной инициативе сотрудника и характере взаимоотношений в коллективе. Например, установлено, что порядка 40% от общего числа респондентов полагают излишним *«... добиваться успеха отличным выполнением работы»*, *«...проявлять дополнительную инициативу»*, стараясь тем самым быть максимально полезными компании в достижении организационных целей. Более того, демонстрировать особую активность в ситуации, когда *«менеджер уже доволен своим подчиненным»*, по словам испытуемых, вообще не имеет смысла. Такая позиция персонала во многом объясняется убежденностью сотрудников в том, что *«...их усилия, как правило, не оцениваются руководством в должной степени»*. В то же время необходимо отметить, что эти усилия чаще всего направлены не на повышение качества трудового процесса, а на организацию мероприятий по *«"притирке" друг к другу, поскольку приходится терпеть чужих на своей территории»*

(например, корпоративных праздников, тренингов на сплочение коллектива и т.д.).

Содержательный анализ ответов испытуемых также показал, что многие сотрудники не только сами не стремятся прикладывать все необходимые усилия на рабочем месте, но и не вмешиваются в дела тех сослуживцев, которые недостаточно ответственно подходят к исполнению функциональных обязанностей. По мнению этих сотрудников, *«если кто-то из персонала не слишком хорошо работает, то остальные не должны вмешиваться»*. Конечно, такую позицию можно было бы объяснить отсутствием у членов трудового коллектива желания конфликтовать друг с другом, т.к. конфликты, по их мнению, негативно отражаются на работе центра. Однако, хорошо известно, что для лояльного работника важным является не только поддержание «хороших» отношений с коллегами или отличное качество выполняемой им работы, но и показатели деятельности предприятия в целом. Следовательно, человек, думающий главным образом об интересах компании, будет не пассивно наблюдать за тем, как этой компании наносится ущерб недобросовестной работой отдельных служащих, а поставит в известность представителей менеджмента о негативных фактах.

Как отмечалось выше, признаком высокой лояльности человека к организации является его желание оставаться в компании не из страха перед необходимостью адаптироваться к новым условиям в случае возможного увольнения, а из верности собственному предприятию. Причина подобной преданности скрывается в возможности человека удовлетворять большую часть своих потребностей в организации. Результаты настоящего эмпирического исследования показывают, что большей части работников предприятия (46%) желание «быть членом организации» не свойственно. Так, по оценкам респондентов, для подчиненных большое значение имеют хорошие межличностные отношения, комфортные условия труда, удобный график, признание со стороны начальства, однако самым важным в работе все-таки оказывается *оплата труда*. Сочетание таких факторов, как

невнимание руководства, формализованные взаимоотношения, слабые возможности роста с установкой на то, что *зарплата сотрудника должна зависеть от ситуации в его семье, а обязательства перед работниками организация обязана выполнять, несмотря на финансовые затруднения*, повышает вероятность того, что в условиях кризиса последней эти сотрудники покинут организацию.

Таким образом, результаты изучения феномена лояльности, представленные выше, не позволяют считать персонал, который работает в настоящее время в данной организации, корректно и благожелательно относящимся к своей организации и, следовательно, рассматривать его в качестве существенного фактора организационного успеха.

Так в целях повышения общего уровня удовлетворенности трудом, а, следовательно, повышения уровня лояльности персонала следует обратить внимание именно на те составляющие, которые не вполне удовлетворяют сотрудников.

Для более полного анализа предприятия было решено произвести SWOT анализ. Под SWOT - анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз, а также возможностей и угроз внешней среды, установление связей между ними и использование их для формирования стратегий фирмы. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы и т.п. Угроза - это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ (появление новых конкурентов, товаров-заменителей и т.п.). является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S - social), технологических (T - technological), экономических (E - economic), политических (P - political).

Итак, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней

окружающей среды. «S» (сильные стороны) и «W» (слабые стороны) относятся к состоянию компании, а «O» (возможности) и «T» (угрозы) к внешнему окружению организации.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения. Результаты проведенного анализа приведены в Табл.2.10.

Таблица 2.10

SWOT-анализ организации ООО «Белогорье и К»

Сильные стороны	Слабые стороны
1) широкая продуктовая линейка; 2) наличие высококвалифицированного производственного персонала; 3) налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования.	1) высокий коэффициент текучести персонала; 2) низкий уровень удовлетворенности трудом; 3) низкий уровень лояльности персонала.
Возможности	Угрозы
Необходимо разработать мероприятия по совершенствованию условий труда и повышению лояльности персонала	1) повышение текучести персонала; 2) низкая платежеспособность населения не дает возможности разворачивать бизнес, более того, это сказывается на рентабельности; 3) высокий уровень конкуренции.

Выводы по Главе 2.

В ходе исследования нами было установлено проблемное поле организации. Были выявлены основные проблемы в сфере условий труда:

- 1) несоответствие значения температуры воздуха в производственных помещениях нормативным показателям (температура ниже нормативного значения);
- 2) неудовлетворительные социально-бытовые условия труда (отсутствует комната отдыха, трансфер сотрудников до работы и обратно до дома);
- 3) низкая инициативность и снижение уровня производительности

труда.

В связи с выявленными проблемами целесообразно разработать мероприятия по улучшению условий труда, которые в свою очередь приведут к повышению уровня лояльности персонала.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА В ООО «БЕЛОГОРЬЕ И К»

3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию условий труда

В результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы: отсутствие комнаты отдыха, компания не предоставляет сотрудникам трансфер, температуры в производственных помещениях не соответствует нормативным значениям, низкая инициативность работников. За исследуемый период падает производительность труда и коэффициент удовлетворенность трудом, повышается текучесть кадров. Проведенный во второй главе анализ говорит о том, что общий уровень лояльности персонала находится на довольно низком уровне.

Для того чтобы своевременно вносить изменения в систему управления персонала предприятия необходимо разработать комплекс мероприятий по исследованию лояльности персонала. В настоящее время в условиях динамичности и неопределенности внешней среды, большую актуальность приобрела своевременность принятия и реализации управленческих решений, что потребовало внедрения социологических методик. В связи с этим область опасностей и возможностей для системы управления персоналом расширяется, а задача воздействия на внешнюю среду и адаптации к ее изменениям стала наиболее актуальной.

В ходе исследования были выявлены основные проблемы, связанные с условиями труда, снижающие уровень лояльности персонала на предприятии ООО «Белогорье и К» (Табл.3.1)

**Мероприятия, рекомендуемые для повышения уровня лояльности персонала
ООО «Белогорье и К»**

№	Проблема	Мероприятия	Результаты
1	Температурный показатель ниже нормативного значения	Закупка и монтаж новой системы отопления в пиво-квасном цехе	Снижение коэффициента текучести кадров на 20 %, Повышение коэффициента удовлетворенности трудом на 10 %.
2	Неудовлетворительные социально-бытовые условия труда	создание комнаты отдыха для сотрудников; предоставления трансфера до работы и обратно.	Снижение коэффициента текучести кадров на 10 %, Повышение коэффициента удовлетворенности трудом на 10 %.
3	Низкий уровень инициативности работников и снижение уровня производительности труда	установление четких плановых показателей по выпуску продукции; установление системы нематериального стимулирования.	Повышение производительности труда на 15%

В ходе исследования были выявлены проблемы, оказывающие негативное влияние на лояльность персонала и предложены мероприятия по улучшению условий труда. Было установлено, что температурный показатель в производственных помещениях находится ниже установленного нормативного значения. Закупка и монтаж нового отопительного оборудования прогнозируемо приведет к снижению текучести кадров за счет уменьшения количества сотрудников, уволившихся по причине частых простудных заболеваний из-за низких температур. В результате коэффициент удовлетворенности трудом повысится на 10%.

Неудовлетворительные социально-бытовые условия труда можно улучшить путем создания комнаты отдыха для сотрудников, а также предоставления им трансфера до работы и обратно. Прогнозируемое снижение коэффициента текучести на 10 % в данном случае связано с тем, что несмотря на то что ранее у персонала было регламентированное время отдыха, однако условий для хорошего отдыха и полного восстановления организма не было. В результате сотрудники сильно уставали за смену,

постоянное перенапряжение приводило к выгоранию сотрудника и его увольнению по собственному желанию. Отсутствие организованного предприятием трансфера также способствовало дополнительному утомлению персонала. Коэффициент удовлетворенности трудом ожидаемо повысится на 10%.

Выявленный низкий уровень инициативности и снижение уровня производительности труда было решено устранить установлением четких плановых показателей по выпуску продукции, установлением системы нематериального стимулирования. В предлагаемые меры нематериального стимулирования сотрудников можно выделить следующие пункты:

- общественное признание – публичное признание результатов труда сотрудников в виде благодарности;
- награждение – выдача статусных знаков отличия, грамот, дипломов;
- ценные подарки – вручение сувениров, купонов на приобретение ценных вещей и т. д.;
- обучение сотрудников – стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации;
- организация корпоративного досуга – выезды на природу и иные мероприятия, конкурсы с участием ближайших родственников, выставки и конкурсы для детей сотрудников.

Планируемое повышение производительности труда составит 15%.

Для реализации приведенных выше мероприятий и оценки их экономической выгоды необходимо рассчитать стоимость мероприятий (Табл.3.2). При составлении сметы будем учитывать, что весь задействованный персонал работает на предприятии и привлечение внешних трудовых ресурсов не планируется. Поэтому в смете учтем только внешние затраты.

Таблица 3.2

**Оценка стоимости мероприятий по повышению уровня лояльности персонала в
ООО «Белогорье и К»**

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Затраты, руб.
1	Закупка и монтаж системы отопления	2 месяца	600 000
2	Поощрение грамотами	1 год	1000
3	Трансфер	1 год	150 000
4	Комната отдыха	1 год	316 000
	Итого ожидаемых затрат		1 067 000

В пункте 3 считаем только расходы на бензин, так как у организации уже имеется собственный транспорт. В пункте 4 в стоимость оборудования комнаты отдыха входят: холодильник (40 000 руб.), микроволновая печь (5 000 руб.), чайник (1 000 руб.), диваны (60 000 руб.), телевизор (50 000 руб.), музыкальный центр (20 000 руб.), стол и стулья (15 000 руб.), живые растения (65 000 руб.), аквариум с рыбками (60 000 руб.).

В данном пункте представлено обоснования мероприятий по повышению уровня лояльности персонала за счет улучшения условий труда. Для решения проблем, выявленных во второй главе, были предложены следующие мероприятия:

- закупка и монтаж новой системы отопления в пиво-квасном цехе;
- создание комнаты отдыха для сотрудников;
- предоставления трансфера до работы и обратно;
- установление четких плановых показателей по выпуску продукции;
- установление системы нематериального стимулирования;

Сумма ожидаемых затрат составила 1 067 000 руб.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по повышению уровня лояльности персонала в ООО «Белогорье и К»

Эффективность мероприятий по повышению уровня лояльности персонала за счет улучшения условий труда оценивается, в первую очередь, по показателям социальной эффективности, предусматривающих создание условий труда, соответствующих санитарным нормам и требованиям правил безопасности. Улучшение условий и охраны труда приводит к уменьшению количества производственных травм, общей и профессиональной заболеваемости; к сокращению численности работников, работающих в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, уменьшению количества случаев выхода на пенсию по инвалидности вследствие травматизма или профессиональной заболеваемости, сокращение текучести кадров из-за неудовлетворительных условий труда. Коэффициент удовлетворенности трудом ожидаемо повысится на 10%.

Показатели социальной и социально-экономической эффективности рассчитываются как отношение величин социальных или социально-экономических результатов к затратам, необходимым для их осуществления

Такие показатели характеризуют количество условных единиц совокупного объема социального или социально-экономического результата в расчете на единицу затрат

Для оценки эффективности мероприятий по повышению лояльности за счет улучшений условий труда используются следующие показатели: производительность труда (формула 3.1), текучесть персонала (формула 3.2) и прибыль.

1. Производительность труда

$$ПТ = \frac{V_{np}}{Ч_{cp}}, \quad (3.1)$$

где V_{np} – объем производства продукции.

2. Текучесть персонала

$$K_T = \frac{y}{Ч_{cp}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

где K_T – коэффициент текучести;

У – количество уволенных работников

3. Коэффициент удовлетворенности трудом

$$K_{ут} = 1 - \frac{\text{число работников, уволившихся по собственному желанию}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (3.3)$$

После проведения мероприятий, направленных на улучшение условий труда, планируется получить следующие результаты: установка новой системы отопления планируемо приведет к снижению коэффициента текучести на 20 %, создание комнаты отдыха и организация трансфера должно привести к дальнейшему снижению коэффициента текучести на 10%. Комплекс предложенных мероприятий по расчетам должен привести к снижению коэффициента удовлетворенности трудом на 10% и суммарному снижению коэффициента текучести на 10%. В тоже время установление четких плановых показателей производства и улучшение условий труда прогнозируемо приведет к повышению производительности труда на 15%. Очевидно, что повышение производительности труда должно привести к росту прибыли на 10%.

Произведем расчет проектных показателей. Итак, рассчитаем коэффициент текучести персонала по формуле 3.3.

$$K_{т\text{проектный}} = K_{т} + \text{прирост} (-15\%) \quad (3.3)$$

$$K_{т\text{проектный}} = 8.57 - 8.57 * 0.15 = 7.2845 = 7.28$$

В результате получаем, что предполагаемое снижение коэффициента текучести персонала на 15% снизит $K_{т}$ до 7.28. Уменьшение текучести кадров приводит к снижению издержек организации на увольнение, поиск, обучение и т.д. новых сотрудников.

Расчет проектного коэффициента удовлетворенности трудом ($K_{ут\text{проектный}}$) по формуле 3.4:

$$K_{ут\text{проектная}} = K_{ут} + \text{прирост} (10\%) \quad (3.4)$$

в результате получаем

$$K_{\text{ут}_{\text{проектная}}} = 0.82 - 0.82 * 0.10 = 0.902 = 0.90 \text{ млн. руб. / чел.}$$

В результате проведенных мерорпТаким образом в результате проведения мероприятий по улучшению условий труда планируется повысить производительность труда на 10%, т.е. на 0.18 млн. руб. / чел.

Рассчитаем планируемую производительность труда ($\text{ПТ}_{\text{проектная}}$) по формуле 3.5:

$$\text{ПТ}_{\text{проектная}} = \text{ПТ} + \text{прирост (10\%)} \quad (3.5)$$

в результате получаем

$$\text{ПТ}_{\text{проектная}} = 1.79 + 1.79 * 0.10 = 1.969 = 1.97 \text{ млн. руб. / чел.}$$

Таким образом в результате проведения мероприятий по улучшению условий труда планируется повысить производительность труда на 10%, т.е. на 0.18 млн. руб. / чел.

Расчет величины проектной прибыли произведем по аналогичной формуле 3.6:

$$\text{Прибыль}_{\text{проектная}} = \text{прибыль} + \text{прирост (10\%)} \quad (3.6)$$

$$\text{Прибыль}_{\text{проектная}} = 76.9 + 76.9 * 0.10 = 84.59 = 84.6 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом в результате применения комплекса мероприятий планируется увеличить величину прибыли ООО «Белогорье и К» на 7.7 млн. руб.

Из Табл. 3.3 можно оценить проектные результаты мероприятий по улучшению условий труда в ООО «Белогорье и К»

Таблица 3.3

**Проектные результаты мероприятий по улучшению условий труда в
ООО «Белогорье и К»**

Показатель	Базовый	Проектный	Прирост, %
Коэффициент текучести персонала	8.57	7.28	- 15
Коэффициент удовлетворенности трудом	0.82	0.90	10
Производительность труда, млн. руб./чел	1.79	1.97	10
Прибыль, млн. руб.	76.9	84.6	10

Таким образом, проектный коэффициент текучести персонала составляет 7.28, производительность труда 1.97 млн. руб./чел, предполагаемая прибыль от проведения данных мероприятий 7 690 тыс. руб. В тоже время суммарная стоимость мероприятий по увеличению лояльности за счет оптимизации условий труда составляет 1 067 тыс. руб.

Рассчитаем срок окупаемости мероприятий, предложенных для улучшения условий труда и повышения лояльности персонала.

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Капиталовложено в мероприятия}}{\text{Прирост прибыли}} \quad (3.6)$$

$$\text{Срок окупаемости} = 1067000/7690000 = 0.1387 = 0.14$$

Таким образом, проведение мероприятий полностью окупится за 2 месяца. Мы можем сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий по повышению лояльности персонала за счет улучшения условий труда положительный, так как затраты на мероприятия составили 1 067 000 руб., а увеличение прибыли – 7 690 000 руб.

Оценка эффективности мероприятий по повышению уровня лояльности персонала в ООО «Белогорье и К» требует определения не только экономических результатов, но и социальных проявлений его реализации.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения следующих положительных изменений на предприятии:

- обеспечение персоналу благоприятных условий труда;
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- улучшение благоприятного социально - психологического климата.

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе);

- ущерб, наносимый личности (стрессовые ситуации).

В связи с улучшением условий труда, а именно закупкой и монтажом новой системы отопления в пиво-квасном цехе, созданием комнаты отдыха для сотрудников, а также предоставлением трансфера до работы и обратно, мы планируем что будет расти удовлетворенность трудом со стороны персонала. Совершенствование нематериальных условий труда, т.е. установление четких плановых показателей по выпуску продукции, установление системы нематериального стимулирования, а также поощрение по итогам месяца наиболее активных и инициативных работников грамотами, приведет к увеличению мотивации к выполнению заданий.

Таким образом, проведение предложенных мероприятий благотворно повлияет на повышение лояльности персонала в ООО «Белогорье и К».

Выводы по Главе 3.

В ходе разработки мероприятий по повышению уровня лояльности персонала за счет улучшения условий труда были получены следующие выводы.

Для решения проблем, выявленных во второй главе, были предложены следующие мероприятия: закупка и монтаж новой системы отопления в пиво-квасном цехе, создание комнаты отдыха для сотрудников, предоставление трансфера до работы и обратно, установление четких плановых показателей по выпуску продукции, а также установление системы нематериального стимулирования. Сумма ожидаемых затрат составила 1 067 тыс. руб.

В результате оценки социально-экономической эффективности мероприятий по повышению уровня лояльности персонала в ООО «Белогорье и К» путем улучшения условий труда было выявлено, что:

- коэффициент текучести персонала снизится на 15 % до величины 7.28;

- коэффициент удовлетворенности трудом увеличится на 10% до величины 0.9;
- производительность труда работников повысится на 10 % и составит 1.97 млн. руб. / чел.;
- предполагаемая прибыль в результате проведения мероприятий составит 7 690 тыс. руб., что означает увеличение прибыли на 10%.
- срок окупаемости – 2 месяца.

Таким образом, экономический эффект от предлагаемых мероприятий по улучшению условий труда и повышению лояльности персонала за счет улучшения условий труда положительный.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Итак, теоретический и практический анализ проблемы изучения влияния условия труда на лояльность сделать нам следующие выводы.

Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, влияющих на функциональное состояние организма работающих, их здоровье и работоспособность, на процесс восстановления рабочей силы. Условия труда определяются применяемым оборудованием, технологией предметами и продуктами труда, системой защиты рабочих, обслуживанием рабочих мест и внешними факторами, зависящими от состояния производственных помещений, создающих определенный микроклимат.

Лояльность персонала - характеристика, определяющая приверженность персонала организации, то есть одобрение персоналом целей компании и способов их достижения. Из данного определения делаем вывод, что лояльный сотрудник — сотрудник, желающий задержаться в компании на долгое время; если понадобится, он готов пожертвовать личными интересами в пользу компании; свои обязанности выполняет самоотверженно и делает почти всегда больше, чем требует его должностная инструкция; его действия никогда не приносят вреда компании.

Эмпирическое исследование, проведенное нами в компании ООО «Белогорье и К» показало, что у ее сотрудников преобладает достаточно невысокий уровень развития лояльности персонала к компании.

В ходе исследования были выявлены основные проблемы, связанные с условиями труда, отрицательно влияющие на лояльность персонала, а именно:

- 1) температура воздуха в производственных помещениях ниже нормативного значения;

- 2) неудовлетворительные социально-бытовые условия труда;
- 3) низкая инициативность и снижение уровня производительности труда.

В связи с выявленными проблемами были разработаны мероприятия по улучшению условий труда, которые в свою очередь должны привести к повышению уровня лояльности персонала:

- закупка и монтаж новой системы отопления в пиво-квасном цехе;
- создание комнаты отдыха для сотрудников;
- предоставления трансфера до работы и обратно;
- установление четких плановых показателей по выпуску продукции;
- установление системы нематериального стимулирования;

Также была проведена социально – экономическая оценка эффективности данных мероприятий. В качестве критериев оценки влияния условий труда на лояльность персонала можно определить следующие критерии: текучесть персонала, производительность труда и прибыль предприятия.

Было доказано, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий по повышению лояльности персонала за счет улучшения условий труда положительный, так как затраты на мероприятия составили 1 067 000 руб., а проектная прибыль составила 7 690 000 руб. Срок окупаемости мероприятий – 2 месяца.

В связи с улучшением условий труда будет расти удовлетворенность трудом со стороны персонала. Совершенствование нематериальных условий труда приведет к увеличению мотивации к выполнению заданий.

Таким образом, проведение предложенных мероприятий благотворно повлияет на повышение лояльности персонала в ООО «Белогорье и К».

Рассматривая пути развития лояльности персонала к организации, следует отметить, что, прежде всего, здесь необходимо проведенное постоянной диагностики, которая позволит оценить динамику формирования

и развития этой характеристики. Работа по развитию качества лояльности может быть проведена в двух направлениях. В первом – главную роль играет руководство компании, которая продумывает и внедряет систему материального и нематериального поощрения сотрудников. Вторая – предполагает проведение организационно-психологической работы, при помощи которой, каждый из сотрудников компании может принять активно участие в создании элементов корпоративной культуры. И та, и другая формы работы имеют право на существование и необходимы в параллельном осуществлении на практике.

В заключение следует отметить, что изучаемая нами проблема требует дальнейшего, более глубокого изучения как в теории, так и на практике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов А.Л. Трудовые отношения и трудовые споры. – "Юстицинформ", 2012 г. – 456 стр.
2. Балабанова Л В, Организация труда менеджера. Учебное пособие / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак / – Издательский дом "Профессионал", 2013 – 186 стр.
3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014 – 498 стр.
4. Буренин, В: Тотальная лояльность — это дорого и неэффективно... и такого не бывает/ В. Буренин // Управление персоналом. — 2012. № 13. — С. 11–14.
5. Викторов И.С. Безопасные условия труда в России. Учебное пособие / И.С. Викторов, Л.А. Чернышева. Трудовое право, 2013 - 208стр.
6. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. — М.: ООО «Вершина», 2012 – 320 стр.
7. Денисенко Г.Ф. Охрана труда. – М.: Высшая школа, 2014. – 319 стр.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом. Учебник – Нижний Новгород: нимбам, 2004 – 236 стр.
9. Елизаров Ю.Ф. Экономика труда: Учебник для вузов / Ю.Ф. Елизаров – М.: Издательство «Экзамен», 2012 – 496 стр.
10. Ковров А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации / А. Ковров // Мир и безопасность. – 2013 - №2. – С.112-115.
11. Лукичева, Л. И. Управление персоналом: учебное пособие / Л. И. Лукичева. — 4-е изд., испр. — М.: Омега-Л, 2012 — 263 стр.
12. Михайлов А. Условия труда как элемент качества трудовой жизни / А. Михайлов – Человек и труд, 2013, N2 – с. 84-86.

13. Макарова М.Н. Стратегии воспроизводства рабочих как отражение их трудовых и образовательных ориентаций // Социологические исследования. – 2014. – №8. – С. 17
14. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2012 – 560 стр.
15. Олехнович М.О. Психолог в организации / М.О. Олехнович. – М.: Проспект, 2013 – 214 стр.
16. Организация и нормирование труда: Учеб. Пособие для вузов / Под ред. В.В.Адамчука / ВЗФЭИ. – М.: Финстатинформ, 2013 – 351 стр.
17. Охрана труда женщин и лиц моложе восемнадцати лет при выполнении тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда – Сб. материалов, 2014 – 135 стр.
18. Охрана труда в офисе./ Ю.М.Михайлов– Альфа-Пресс, 2013 – 256 стр.
19. Петрова А.В. Охрана труда на производстве и в учебном процессе: учеб. пособие / А.В. Петрова, А.Д. Корощенко, Р.И. Айзман, 2014 – 187 стр.
20. Райхельд, Ф. Формирование лояльности в бизнесе / Ф. Райхельд. — М.: Новое знание, 2012 — 191 стр.
21. Рофе А.И. Научная организация труда: Учебное пособие. – М.: Изд-во «МИК», 2013 – 218 стр.
22. Темницкий А.Л. Отношение к труду рабочих России и Германии: терминальное и инструментальное // Социологические исследования. – 2013 – №9. – С. 15-26.
23. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала/ К. В. Харский. — СПб.: Питер, 2013 — 168 стр.
24. Чумарин И.Г. Люди и организации: деструктивное противодействие / И.Г. Чумарин // Люди и организации. Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции. - СПб, ЗАО "ИМАТОН-М", 2012 – 327 стр.

25. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2013 – 400 стр.
26. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. / Учебно-практическое пособие. – М.: Интел-синтез, 2014 – 453 с.
27. Голубков С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения. // Управление персоналом. – 2013. – № 10. – С.62-63.
28. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. // Управление персоналом. – 2014 – № 4. – С. 39-41.
29. Доминьяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. // Персонал-Микс, 2013, №1, с.107-111.
30. Жарова Е.Ю. Доверительные отношения с персоналом: плюсы и минусы//Отдел кадров. - 2012 - № 4. – С. 24-28.
31. Жолобова Е. «Компании ищут путь к сердцу сотрудников через их семьи» / «Деловой Квартал» № 13 (32) от 9 июля 2012г.
32. Изотов В. Лояльность персонала [Электронный ресурс] // www.harsky.ru.
33. Потеряхин, А. Виды лояльности персонала / А. Потеряхин // Справочник работника кадровой службы / сост. А.В. Верховцев. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2014 — 837 с. — С. 604-612.
34. Самойлова, Т. Лояльность во всем своем многообразии [Электронный ресурс] / Т. Самойлова// <http://blog.samolov.ru-bussines>
35. Соломанидина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала. // Управление персоналом. – 2013. – № 6. – С.60-62.
36. Шипилова О. «Лояльность персонала — необходимое условие успешности компании» / «Кадры предприятия» №4/2014г.

ПРИЛОЖЕНИЯ