

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Дипломный проект студентки
заочного отделения 5 курса группы 09271256
Баранковой Екатерины Сергеевны**

**Научный руководитель
к.псх.н., доцент Шитова Н.В.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ «ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА».....	6
1.1 Понятие и сущность приверженности персонала.....	6
1.2 Факторы влияния на приверженность персонала организации.....	12
1.3 Эффективность работы лояльного руководства.....	19
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕЛТА ПЛЮС».....	28
2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «Велта Плюс».....	28
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Велта Плюс».....	41
2.3 Характеристика степени приверженности персонала ООО «Велта Плюс».....	48
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕЛТА ПЛЮС».....	54
3.1 Разработка проекта по совершенствованию системы приверженности персонала в ООО «Велта Плюс».....	54
3.2 Социально-экономическое обоснование мероприятий проекта.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одной из актуальных тем исследования является формирование приверженности персонала организации в условиях рыночных отношений некоторые пробелы в теоретическом и эмпирическом изучении проблемы организационной лояльности. Проблема приверженности и благонадежности (честности) персонала стоит на повестке дня, как для зарубежных менеджеров и специалистов в области бизнес-психологии. Несмотря на то, что приверженность персонала не раз привлекала специалистов как сопутствующая проблема при формировании высокоэффективных команд и производственной проблематике, недостаточно. Можно с уверенностью сказать, что вопросы приверженности персонала организации затрагиваются при изучении взаимосвязей (взаимоотношений) любой организации. Нелояльность работников может привести к серьезным последствиям, нарушить безопасность, снизить же время умелое управление лояльностью персонала позволит повысить эффективность производственной деятельности.

Ряд авторов выделяет несколько уровней приверженности персонала организации, при этом каждый последующий обеспечивает более высокую степень вовлеченности и преданности, а именно: приверженность на уровне внешних атрибутов, приверженность приверженность на уровне способностей, приверженность на Также наметилась тенденция к общему снижению приверженности людей, что большинство специалистов связывают с трансформацией взглядов и мировоззренческих позиций наших соотечественников.

Степень научной изученности. Вопросы организационной приверженности рассматривают в своих работах О. С. Дейнека, Е. В.

Доценко, А. В. Ковров, М. И. Магура, Л. Г. Почебут, Е. В. Сидоренко, К. В. Харский,

И. Г. Чумарин, В. А. Чикер, Э. Шейн и др.

Проблема исследования заключается в объективном противоречии между необходимостью создания системы заинтересованность персонала в качественном труде и в реальном использовании в современных организациях экономических методов, но не обеспечивающих, заинтересованного отношения к труду.

Объект исследования: ООО «Велта Плюс».

Предмет исследования: формирование системы приверженности персонала организации.

Целью исследования является разработка проекта по совершенствованию системы приверженности персонала ООО «Велта Плюс».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты приверженности персонала организации;
2. Проанализировать финансово- хозяйственную деятельность ООО «Велта Плюс»;
3. Дать характеристику системы управления персоналом ООО «Велта Плюс»;
4. Охарактеризовать степень приверженности персонала организации;
5. Разработать проект по совершенствованию системы приверженности персонала организации;
6. Определить социально - экономическую эффективность проекта.

Практическая значимость определяется возможностью использования полученных результатов в организациях при разработке комплекса мер, направленных на сохранение и укрепление приверженности сотрудников.

Информационная база представлена первичной документацией ООО «Велта Плюс».

Методы исследования:

- экономико - статистический;
- расчетно-конструктивный;
- метод оценок;
- методы анализа и синтеза.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком используемой литературы и приложением.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА»

1.1 Понятие и сущность приверженности персонала

В общем понимании приверженность - это уважительное корректное, благожелательное отношение к чему-либо определенных правил и норм даже при наличии несогласия с приверженность представляет собой качественную характеристику, определяющую лояльность сотрудников организации, одобрение ее целей, средств и способов мотивов для организации.

Приверженность персонала - важный критерий кадровой стабильности организации. Это не только еще и одобрение целей компании, стиля менеджмента, корпоративной культуры.

В совокупности с грамотным маркетинговой стратегией и достойным товаром (услугой) приверженный персонал - основа процветания компании, обеспечивающий ей лидерские охраняют коммерческие интересы организации, а для достижения максимальных результатов они используют все возможные резервы и ресурсы сотрудники могут по собственной инициативе прибегнуть к консультации материалы последних разработок и исследований, заняться самообразованием, различные способы повышения эффективности своей работы.

В силу того, что дисциплина - это лояльный персонал более дисциплинирован. Он испытывает ответственность перед организацией сделать все точно в срок, правильно, с сотрудниками готовы переждать трудные для компании времена из доверяют руководству и не оспаривают его решений, а в случае конфликтующего, которая расходиться с официальной точкой зрения стремятся скорейшим образом его разрешить. Это лишь краткий обзор преимуществ приверженного персонала, и, тем не менее, не подлежит сомнению тот факт, «золотой запас» любой организации [1, с.154].

Западные исследователи определяют различные виды проявления лояльности. Так, какое-то время лояльности - традиционное представление о ролях работника и работодателя. Взамен чувству «семьи», то есть безопасности, которое обеспечивало руководство, обязательство не ставить под сомнение авторитет начальника, не критиковать компанию и выполнять свою работу должным образом, продукцией или услугами компании, на тип отношений называли патернализмом.

В настоящее время возник новый вид взаимоотношений между, который основан на взаимном доверии и уважении и базируется на реалистичных отношениях, возможности профессионального развития, интересной увлекательной работы, а развитии бизнеса, выдвижении новых идей, принимать участие в трансформации организации. Здесь речь идет уже о партнерских отношениях.

Помимо таких видов отношений, широкое использование применительно к вопросу лояльности или преданности организации, которое в свою очередь подразделяют на три условных вида.

Первый из них - преданность в силу долгосрочного сотрудничества, который базируется на пребывании в организации преимуществ (старшинство положения, привилегии) в силу чего уход из компании может оказаться дорогим и невыгодным для работника.

Второй вид приверженности сотрудника к организации, идентификации с ее целями, то есть на позитивном отношении. При наличии такого вида приверженности сотрудники более стремятся генерировать идеи, проявлять большую инновативность, что сопровождается более высокой продуктивностью работы.

Третий упомянутый тип которая определяется, как сознание сотрудником необходимости продолжать работать в данной организации. Оптимальным считается сочетание трех видов испытывает желание работать в организации в сочетании с потребностью также чувством долга.

По сути, проявление лояльности персонала - относительное явление. Это может быть лояльность к фирме, организации в целом. То есть лояльность - это социальное качество, возникающее при социальных взаимодействиях и при наличии и субъекта и объекта общения.

Собственно приверженность которое измерить напрямую практически невозможно, а, следовательно, трудно определить степень приверженности (нелояльности) коллектива и отдельных используют социологические методы (анкетирование, опрос профессиональным психологом) или определяют по косвенным признакам.

Параметром, которым можно социологического опроса или анкетирования является «степень решениями руководства или корпоративными нормами. В случае проведения социологических исследований, приверженность можно оценить по такому косвенному показателю, как «текучесть кадров».

Увеличение текучести кадров (условиях работы) сигнализирует об уменьшении приверженности, большей приверженностью персонала располагает организация, тем большее число «непопулярных» решений она может себе позволить до начала проявлений протеста со стороны своих работников.

Так или иначе, специалисты индикатора, которые обнаруживаются при проведении социологических исследований: гордость за свою организацию и уважение к руководству. наличия обоих индикаторов. Тем не менее, эти параметры помогают установить только [2, с.45].

Сущность приверженности, ее природа кроется как раз в признании и уважении авторитета фирмы и ее руководителей персонала основываются на вполне конкретных надеждах и убеждениях, быть уверенны, что их лояльность будет по достоинству социальная защита перспективы карьерного роста будут соизмеримы кадровых стратегий на предприятиях позволило специалистам в этой области из них - естественно, материальное

стимулирование. Практика показывает, что справедливое вознаграждение за приложенные усилия способствует росту должен видеть, как именно личный вклад в работу организации влияет на величину полученной премии. В противоположной ситуации, проблемы труда, разобщают коллектив, формируют чувство. Соответственно и о лояльности в таком случае речи не идет.

Удачным примером действенной схемы материального стимулирования может использовать организации, придающие большое значение приверженности своего персонала превышает определенные рамки, ее часть распределяется между всеми сотрудниками в соответствии с личным вкладом каждого, который трудового участия. Естественно, что методы материального стимулирования организаций и сотрудников, но принцип необходим неизменный - честно и сотрудников без исключения.

Приверженность персонала второго условия лояльности.

Возможность профессионального роста, престижность работы, признание коллегами и руководителем, понимание ответственности и важности осуществляемой компетентности и необходимости являются важными условиями благожелательности и отсутствие обезличивает взаимоотношение сотрудников и руководства.

Невнимание к достижениям персонала приводит к кадровой нестабильности. В рамках нематериального стимулирования приверженность также можно повышать и через социальные пакеты - различные виды страхования, льготный при этом необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, ведь желания и цели у всех разные - как профессиональные, так и нюансам может свести на нет все старания руководства.

Третий фактор развития приверженности обратной связи, помогает избегать таких промахов. Этот фактор является руководством и подчиненными разного обратной связи позволяют избежать неправильного

понимания стратегических и тактических целей организации, а мнения рядовых сотрудников о менеджменте руководства. Значимость этого фактора объясняется тем, что отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных, с одной стороны руководства организации - с другой, часто становится главной причиной низкой лояльности.

Технологии обратной связи отношения персонала и создают атмосферу общего дела, а контакты между сотрудниками вышестоящему персоналу подчеркнуть доверительное и внимательное отношение к коллегам [4,с.124].

В целом технология развития строиться на синтезе схем материального и нематериального поощрения с Важно донести до персонала ясность и справедливость принципов награждения, равноправного участия. В процессе создания условий для развития что в основе успеха лежат взаимовыгодные отношения, то есть персонал, и руководители должны соблюдать установленные правила и взаимную своей организации.

1.2 Факторы влияния на приверженность персонала

Изменение восприятия организации не как технической структуры, а как объединения людей определило актуальность исследования лояльности персонала и, как следствие, психологических факторов трудового поведения сотрудников по сравнению с материальными факторами. В частности, все чаще акцентируется внимание на нематериальных показателях удовлетворенности пребыванием в является внедрение различных социологических опросов во многих руководство организаций стремится получить объективное мнение работодателя, а также оценить уровень их лояльности организации с целью эффективности работы персонала.

Надо отметить, что именно в связи с актуализацией человеческого фактора в практике управления неформальные трансформировались в новые формы взаимодействия исполнителей и руководителей, и именно

современный тип неформальных отношений как они способствуют укреплению лояльности сотрудников организации.

Сам термин «приверженность» не также претерпело временные изменения, и применение его относительно поведения, отношения персонала к современным. Современное понимание психологическим содержанием. В настоящее время приверженность рассматривается как: «текущее состояние, процесс, который проявляется в «убеждения, которые имеют наивысшую ценность для индивида и выражаются в его поведении», «твердое намерение следовать выбранному курсу» [1, с. 146].

Приверженность персонала - это «Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения» [2, с. 423].

Приверженность персонала - это искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Приверженность включает не только внешнее отношение сотрудника к организации, но и внутреннее отношение быть зафиксировано совершением определенных действий, но не отражать истинный уровень его приверженности. Поэтому приверженность эмоциональную приверженность работодателю на психологическом уровне (это внутреннее отношение сотрудника), что проявляется в его отношении сотрудника).

Поскольку внутреннее состояние человека, то есть его эмоции и переживания, неосознано, приверженность только по их поведению, которое является внешним уровнем приверженности. Таким образом, поведение, отражающее приверженность сотрудника к внутренним эмоциональным

переживаниях сотрудника по отношению к неформальным отношениям людей в первую очередь проявляется эмоциональность их взаимодействия.

В последнее время авторы доказывают, что неформальные отношения способствуют более формализованности производственных взаимоотношений означает, что деятельности организации зависит не столько от ее формальной структуры, сколько складывающихся в ней неформальных взаимоотношений, основанных на доверии между сотрудниками и руководством [3, с. 1].

Именно на доверии к руководству персонала организации. Трансформация неформальных отношений в новые формы взаимодействия исполнителей и руководителей в исторической возрастанию их значимости как фактора позитивного влияния на лояльность вертикальных неформальных отношений (между руководством и выделить следующие типы: патерналистские, партнерские и командные, которые характерны определенным историческим периодам: современному.

Ярким примером вертикальных неформальных отношений являлись патерналистские отношения «советского периода». В этот период по вертикали благоприятствовало так называемое отеческое руководство над коллективом. Оно обуславливалось ожиданиями подчиненных поддержки в период «экономики дефицита», которая порождала теневую систему распределения по неформальным каналам «услуг особого доступа» - хронически дефицитных продуктов и услуг [4,с.84].

Стремление пользоваться привилегиями в виде благ порождало развитие отношений личного блага - самобытная форма бартера услуг, предоставляемых на основе личных отношений [5,с.4].

Термин «патернализм» как характеристика рабочих того периода используется больше в социологии. Однако все же отношения исследованы в рамках экономической науки, поскольку они, хотя и формальных процедур, но на основе неденежного обмена и известны экономические отношения,

теневые отношения, отношения блата. Тем не менее, распространении блата играли личные (приятельские, дружеские, родственные) Лебедева, под блатом понимали «и использование контактов при устройстве на работу, и продвижении по службе... протекцию и личное влияние [5,с.76], а также неформальный обмен именно услугами особого доступа. Отличительной чертой таких отношений являлось социальной, культурной жизни, где неформальные отношения с руководителем непроизводственную сферу, что придавало им черты семейности [6,с.44], кроме того, они строились на основе принципов взаимовыручки и неформальных отношениях преследовался материальный интерес, они обеспечивали коллективный настрой, побуждали держаться друг за друга.

Отношения блата пронизывали как горизонтальные связи. Однако в большей степени возможности и преимущества зависели от руководителя, так как характер и масштабы такого неформального распределения ресурсов определялись формальным статусом в иерархии то есть стратификацией. Такие неформальные взаимоотношения с дефицитных ресурсов не были лишены и эмоциональности, так как вызывали у признания по отношению к руководителю, обеспечивали ощущение безопасности, надежности и сохранности рабочего места, а некоторые относились к руководителю именно из-за опасения потерять эти привилегии. Поэтому патерналистские отношения в определенной мере влияли на лояльность взамен на предоставляемые материальные блага руководитель получал благожелательное отношение сотрудников по отношению к себе.

Таким образом, патерналистские отношения, усиливали приверженность сотрудников организации и на поддерживая лояльность сотрудников через материальное такое понимание лояльности, по мнению К.К. Гоман (С. Goman), было характерно для того времени, патернализм, так как «подразумевалось, что в обмен на его привилегии быть абсолютно лояльны» [7, с. 184].

Действительно, в период патернализма предоставление гарантированного рабочего места, а также ряд преимуществ обеспечения (детские садики при предприятии, дешевые или бесплатные санатории, субсидии на жилье и т.д.), обеспечивало работников. Кроме того, при некоторых предприятиях и заводах были учебные окончания, которых молодые люди были обеспечены рабочими местами на этих. Таким образом, взамен на приобретенные знания работники уже своим будущим работодателям, что подразумевало их продолжительную предпринимательскую деятельность. Поэтому приверженность сотрудников в период развитых отношений оценивалась в основном выслугой лет сотрудников и службе до выхода на пенсию с заслуженными благодарностями руководства и уважением коллег.

Партнерские отношения были характерны «постсоветского» периода. В это время появляются первые предприниматели, малого и среднего бизнеса, наблюдается отход от коллективизма и индивидуалистических ориентаций, обусловленных такими факторами, как угроза самостоятельная ответственность за результаты труда [8, с.76].

Последствия реформ конца 80-х - начала 90-х гг. породили неуверенность в стабильности и надежности основного граждан, поэтому занятость на одном предприятии перестает быть единственным источником дохода. Кроме того, в обществе складывается к выполнению работы и, соответственно, к выбору ее места, поскольку оплата труда от профессиональной квалификации и опыта работников, а от предприятия на рынке. Поэтому материальное стимулирование становится мотивирующим фактором в трансформирующемся обществе этот переходный период.

В такой ситуации разрасталась теневая сфера выражалось в таких неформальных отношениях между работником и работодателем, как наем без оформления трудовых договоров, нередко перерастающий эксплуатацию наемщиков, сговор между нанимателем и нанимаемым относительно сокрытия части, а то и полностью оплаты труда. В руководителе

воспринимался как партнер, что практически исключало патернализм советских предприятий, и отношения строились на сугубо условиях «купли-продажи» рабочей силы, что предполагало «интенсивный труд, отсутствие развитой системы поощрения и наказания работников, социальных гарантий» [11, с. 37].

Партнерские отношения являются «оппозиционными» по патерналистским. В отличие от патерналистских предполагающих не только рабочее взаимодействие, но и проникновение руководителя подчиненных, проявление заботы, партнерские отношения лишены эмоциональной, человеческой близости и имеют чисто материально-финансовое является тот факт, что «советская теневая деятельность внутри предприятия ставила наемных работников в зависимость от администрации... механизм теневой зарплаты ставит администрацию в фактическую приверженности рядовых сотрудников» [4,с.45].

Причем в этом смысле лояльность взаимоотношения с работодателем, а как соучастие в сокрытии дохода от работник и работодатель взаимодействовали чисто в потребительских было эксплуатацией наемного труда, уклонение от уплаты налогов и сокрытие ответственности перед работником в силу отсутствия трудового договора для работника - выполнение любой деятельности и даже участие советского периода рабочие взаимоотношения в переходный период, особенно на новых мелких предприятиях, носили более неформальный характер в предписаний, регламентов, процедур взаимодействия и должностных инструкций. С одной стороны, такое развитие неформальных отношений стремлением к усилению «гибкости» трудовых функций в небольших коллективах [11,с. 38], однако с другой - именно потребительским отношением друг к другу. В этой ситуации неформальные отношения также выступали фактором работников, и больше преимуществ от таких не совсем легальных руководитель, поскольку отсутствие документов, закрепляющих определенные обязанности,

позволяло наемщикам наделять наемных поручениями, максимально используя трудовые ресурсы. Взамен на возможность для сотрудника получить максимальный доход работодатель имел добросовестный труд наемного работника.

Таким образом, в партнерских отношениях минимальный уровень приверженности сотрудников поддерживался чисто на материальной основе.

При современных возможностях недостаточно для сохранения лояльности персонала, так как материальные условия становятся безусловным фактором минимальной приверженности сотрудников.

1.3 Эффективность работы лояльного руководителя

В настоящее время уровень лояльности сотрудников в значительной степени определяется нематериальными факторами, диверсификацией, активностью деятельности, открытыми, коллегами и, главное, с руководителем. Сегодня неформальные основному строятся на основе доверия, более быстрого и эффективного современный развернутый тип неформальных отношений, где наблюдается очень взаимодействие исполнителей и управленцев, мы характеризуем командного менеджмента предложил Р.М. Белбин (R.M. Belbin), который раскрыл ее в своих двух книгах [12,с.456]. В связи с усилением роли сотрудниками, спустя несколько лет ее стали рассматривать как новую в современных условиях стали реализовывать компании. Именно командное взаимодействие, а не просто групповое, дает синергетический эффект взаимодействия ее членов.

Рабочая группа (work group) - группа, исключительно для распространения информации между членами группы и принятия решений с целью способствовать каждому члену выполнять свою сферы его ответственности [13,с.121].

Рабочая команда (work team) - которой является такой уровень деятельности, который превосходит суммарный вклад ее индивидов [13,с.121].

Таким образом, в группе люди взаимодействуя друг с другом, а в команде идет постоянная совместная работа. Причем стоит отметить, что это целенаправленная совместная работа.

Командные отношения, взаимоподдержки, энтузиазме коллектива, тесном, открытом, целенаправленном эффективности таких отношений определяются, во-первых, четким видением цели, как руководителем, так и его сотрудниками. Для формирования и поддержания таких отношений руководителю недостаточно только должности. С современной точки зрения эффективное и продуктивное на формальном деловом взаимодействии, сколько на эмоциональном контакте, на, поэтому во многом поддержание такого сотрудничества зависит от лидерских способностей руководителя, таких как: вести людей к поставленной располагать их к себе.

Следовательно, качество и результат таких вертикальных отношений во многом зависят от самого эмоционального интеллекта - «умения лидеров управлять собой и отношениями с другими людьми» [14, с. 21].

Чтобы поддерживать позитивный эмоциональный настрой в организации, необходимо регулировать сотрудников, которые проявляются в их реальных взаимоотношениях. Именно на «эмоциональных основах зиждется благожелательность коллектива». руководителя заключается в умении эффективно управлять реальными [14,с.21].

До недавнего времени считалось, что препятствует эффективной деятельности организации, однако сегодня «организации отдают должное эмоциональному лидерству» - эмоциональный отклик, который позволит им раскрыть свои возможности» [14, с. 9].

Поэтому сегодня успешных руководителей как управленцев, сколько как лидеров, ориентированных на командную работу, на доверительные,

тесные, открытые, честные отношения с характеристикой командным отношениям и отводим в них ведущую роль руководителю как лидеру, не столько полагаясь на теоретические изыскания, примеры. Очень верно подмечает К.К. Гоман (С.К. Goman) в своей книге, что, несмотря на множество теоретических размышлений о автором не может дать однозначный ответ на вопрос, как эффективно управлять людьми, за исключением самих лидеров [7, с. 133]. Она приводит высказывания и примеры действий реальных лидеров взаимоотношениях с людьми в организации:

- «Честность лидера четко проявляет осознание руководителем двух обстоятельств: «действительно ли я стремлюсь соблюдать, желаю ли я быть лояльным к людям и дать им понять, кто я есть на самом деле и что я могу принести», и если да, то «полагаются ли выполняю свои обязательства» - это и есть суть честности» [7, с. 149].

- «Люди получают удовольствие от возможности проявлять инициативу, вносить изменения, развивать свой лидер не готовы доверять способностям и навыкам наших сотрудников, то у нас большие неприятности» [7, с. 151].

- «Вся идея делегирования построена на доверии» [7,с.152]. Действительно, предоставление служащим определенно вызывает у сотрудников уверенность, что им доверяют, соучастников общего дела, формирует чувство доверия и преданности, что, отразится на их лояльности. В атмосфере доверия люди более склонны к соблюдению договоренностей, распространению информации, признанию и высокой ответственности [7, с. 150].

- «Если говорить о доверии в нашей компании элемента и имеет модель пирамиды: основа пирамиды - честность - этические нормы (не обманывать, не красть, не мошенничать); следующий - поддержание лояльности; вершина пирамиды - компетентность - уверенность в том, что тот или иной сотрудник

способен выполнять свою работу должным образом» [7,с.152], то есть «доверие выходит за рамки понимания подразумевает уверенность в способностях и навыках человека выполнять то, что требуется» [7,с.152].

- «Любые деловые взаимоотношения, быть спроектированы на наши межличностные отношения. Поэтому доверие приобретает чрезвычайно важное значение»[7, с. 153].

Таким образом, сегодня руководитель должен быть не только рациональным управленцем, но и лидером, сотрудников, внушать им надежду, заботиться о них, выступая в роли коллектива с целью создания атмосферы доверия и дружелюбия.

Другая задача руководителя как лидера обеспечение видения цели сотрудниками. Видение цели формирует картину будущего, что поддерживает понимание людей, к чему нужно мотивирует их. Для этого лидер должен быть хорошим выдумщиком, чтобы не только четко и красочно обрисовать картину будущего, но, наполненной, содержательной.

«Лидеру необходимо создавать видение неоспоримого будущего организации, обеспечить приверженность сотрудников этому видению... а также внушить им уверенность, что они смогут достичь этого будущего» (Sue Swenson, президент и главный Wireless)[7,с.144].

Командные отношения обеспечивают вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, поддерживают их заинтересованность в достижении поставленных целей, дают возможность их зависит от четкого видения будущего компании, которое сотрудники четко должны осознавать и одобрять. В свою очередь, деятельность для ее достижения сильнее привязывает сотрудников к организации, что укрепляет их лояльность компании.

Командные отношения производственные неформальные отношения с целью наиболее гибкого, быстрого эффективного взаимодействия и реализации поставленных задач. Однако, лидеров, можно не сомневаться, что

прочность командных отношений во многом зависит от эмоционального взаимодействия руководителя с подчиненными.

Как отмечает Н.Л. Муджиков, «всяких сомнений, тон задают коммуникационные нормы». Они имеют вид «как формальных предписаний, так и неформальных правил, соответствующие отношения. При этом неформальное не есть синоним негативного, разрушительного, дезорганизирующего начала» [15,с.40].

В этом смысле неформальные позитивное влияние для производственных отношений. Поэтому построение командных отношений в организации во многом зависит от руководителя с подчиненными, точнее, от его навыков эмоционального лидерства. формально выполняющего свои обязанности, именно усиливать лояльность персонала.

Командные отношения базируются на тесном, постоянном, а главное - целей, как перед компанией, так и индивидуальных, преследуемых сотрудниками. Эффективность таких отношений зависит:

во-первых, от эмоциональных отношений в коллективе, управляемых руководителем. Он, как «эмоциональный координатор», воодушевляет, поддерживает, внушает надежду, ему.

-во-вторых, прочность таких отношений обеспечивается видением цели, как именно позитивное восприятие, неконфликтное отношение между сотрудниками на эмоциональном уровне, тем проще руководителю направлять людей, взаимодействовать с ними, вовлекать их в процесс достижения цели.

Таким образом, лидеры на эмоциональном уровне способны располагать людей к себе, обеспечивать более тесный контакт, доверительные отношения, что, эффективных командных отношений, поддерживаемых, с одной стороны, достижением общей цели - четкого видения будущего компании, а персонала. В свою очередь, реализация

личностных целей сотрудников способствует более быстрому и эффективному достижению целей компании.

Итак, можно сделать вертикальные неформальные отношения обеспечивались материальные потребности, что поддерживало минимальный уровень лояльности сотрудников, руководители способствуют реализации абсолютно иных целей сотрудников, таких как минимум (удовлетворенность от выполняемой работы, успеха), что укрепляет лояльность персонала организации. Это связано с изменениями факторов лояльности персонала, а также с самим пониманием данного. В советский период лояльность сотрудников организации определялась главным образом длительностью работы на одном условии работодателя, что отражало только внешнее проявление лояльности. Сегодня лояльность персонала внешнего отношения сотрудника включает его внутренне состояние.

Таким образом, мы можем заключить, что в настоящее время лояльность персонала формируется на основе эмоционального взаимодействия с руководством, которое реализуется через неформальные вертикальные отношения сотрудниками целей компании и обеспечивает их достижение, что является успешным результатом работы для руководителя как лидера, для сотрудников - самореализация и саморазвитие.

Следовательно, именно сегодня помимо административных методов руководителю возможно отношения с подчиненными в качестве дополнительного инструмента повышения лояльности персонала.

Выводы по главе 1.

Приверженность персонала - это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Приверженность включает не только внешнее отношение сотрудника к организации, но и внутреннее отношение человека, его намерения, силу убежденности, приверженность истинный уровень его лояльности.

В настоящее время уровень лояльности сотрудников в значительной степени определяется нематериальными факторами, а именно мобильностью, диверсификацией, активностью деятельности, открытыми, , с руководителем.

Сегодня неформальные отношения с руководством в основном строятся на основе доверия, более быстрого и эффективного отношений, где наблюдается очень тесный контакт и прямое взаимодействие исполнителей и управленцев, мы характеризуем как командные отношения.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕЛТА ПЛЮС»

2.1 Анализ финансово - хозяйственной деятельности организации ООО «Велта Плюс»

ООО «Велта Плюс» является юридическим лицом и свою предпринимательскую и иную деятельность организует на основании действующего законодательства Российской Федерации и Устава.

Общество зарегистрировано в органе, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц, в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Общество является юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою деятельность на действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «Велта Плюс» имеет гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления запрещенных законом.

Записи о государственной регистрации внесение в единый государственный реестр юридических лиц сведений об учете юридического лица в налоговом органе.

Устав является учредительным документом общества (приложение 1).

Общество внесено сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальном органе Пенсионного фонда Российской Федерации и в Единый государственный реестр сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальном фонде обязательного медицинского страхования.

Уставный капитал оплачен не денежными средствами - оборудованием по рыночной стоимостью передачи оборудования.

Единоличный исполнительный орган - директор, основании Устава общества и решения общего собрания.

К основному виду деятельности Общества торговля.

Общество имеет самостоятельный баланс. Оно банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Имущество Общества составляют финансовые и ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью Общества.

Общество является собственником принадлежащего и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу. Общество несет ответственность по своим обязательствам имуществом.

Торговое предприятие ООО «Велта Плюс» представляется самостоятельным хозяйствующим субъектом с товаров, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством и предусмотренные его уставом.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «Велта Плюс» торговле.

Для анализа финансовой отчетности используется метод горизонтального и вертикального анализа.

Горизонтальный анализ состоит в бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов. Наиболее распространенными методами горизонтального анализа являются: простое отчетности и анализ их резких изменений и анализ изменений статей отчетности в сравнении с изменениями других статей.

Горизонтальный анализ активов и пассивов бухгалтерского баланса за анализируемый период показывает, что дебиторской задолженности на 32,8%, денежных средств и денежных эквивалентов на оборотных активов на Нераспределенная прибыль увеличилась на краткосрочные обязательства

снизились, что говорит о погашении долгосрочных кредитов и займов и своевременном выполнении краткосрочных обязательств.

Вертикальный анализ проводится в целях статей отчетности в общем итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода.

Структура бухгалтерского баланса (вертикальный анализ) за анализируемый период показала, торговли. В запасах отражается наличие на складе и в магазине товаров для розничной торговли.

В пассиве бухгалтерского баланса отмечается наибольшая доля краткосрочных обязательств, которая

что говорит об эффективной работе предприятия.

Анализ баланса показал, что торговли.

Анализируя финансовые результаты деятельности за 2016 – 2014 годы прослеживается увеличение выручки от реализации и себестоимости, что обусловлено увеличением объема продаж в низкой конкурентной цене аналогичный товар в магазинах города и большой конкуренцией в области оптовой продажи металлов.

Анализ ликвидности обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения.

Платежный излишек или недостаток рассчитывается следующим образом:

A1 – П1; A2 – П2; A3 – П3; A4 – П4.

По краткосрочным и долгосрочным пассивам предприятие в 2014-2016 годах получило постоянный платежный недостаток. По долгосрочным пассивам у предприятия в 2014-2016 годах постоянным пассивам у предприятия в 2014-2016 годах наблюдается платежный недостаток, что является отрицательной тенденцией в работе предприятия.

Бухгалтерский баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если соблюдено следующее условие: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$

Анализ ликвидности баланса ООО «Велта Плюс» в 2014-2016 годах показал, что предприятие не в состоянии погашать срочные обязательства в краткосрочном периоде, из-за ликвидности баланса.

Такая ситуация характерна для малых предприятий и розничной торговли, когда все денежные средства запасов.

Баланс рассматриваемого предприятия не является абсолютно ликвидным в 2014-2016 годах, так как не ликвидности. Это говорит о том, что период превращения актива в денежные средства не соответствует срокам погашения своих обязательств.

Отмечается недостаток денежных средств, только с привлечением быстрореализуемых и медленно реализуемых активов.

Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов.

Для оценки платежеспособности в рассчитывают следующие показатели: коэффициент абсолютной ликвидности коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент текущей ликвидности, Коэффициент абсолютной ликвидности ликвидных средств первой группы ко всей сумме краткосрочных долгов предприятия (5 раздел пассива баланса). Чем выше величина коэффициента абсолютной ликвидности, тем больше гарантия погашения долгов.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности признается нормальным, если он составляет 0,20-0,25.

Предприятие может абсолютно быстро погасить свои долги только на состояния хроническое отсутствие денежных средств в розничной торговле приводит к тому, что предприятие становится хронически неплатежеспособным, а это признак несостоятельности предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности определяется как отношение ликвидных средств первых двух групп (A1+A2) актива баланса к общей сумме краткосрочных обязательств предприятия. Норматив коэффициента быстрой ликвидности составляет 0,7-1,0 .

Коэффициент быстрой ликвидности на ООО «Велта плюс» за 2014-2016 годы равен нормативному значению.

Коэффициент текущей ликвидности - отношение всей суммы текущих активов, включая запасы и незавершенное производство, к общей сумме краткосрочных обязательств (V раздел баланса) и отражает степень, в которой текущие активы покрывают текущие пассивы.

Коэффициент покрытия определяет границу безопасности для любого возможного снижения рыночной непредвиденными обстоятельствами, способными приостановить или сократить приток денежных средств.

На предприятии величина коэффициента текущей ликвидности за анализируемый период не является достаточным для стабильной работы предприятия.

Анализ показывает, что у предприятия отмечается превышение текущих активов над текущими пассивами, что запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов.

Анализ на основе рассчитанных свидетельствуют о том, что в целом предприятие располагает достаточным количеством погашения краткосрочных обязательств.

Расчет основных показателей деятельности проводится на основании бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках за 2016-2014 гг.

Розничный товарооборот (тыс. руб.) ООО «Велта Плюс» за анализируемый период увеличился на анализе динамики показателей прибыли в первую очередь оценивался рост показателей прибыли за

анализируемый период, затем отмечаются положительные и негативные изменения в динамике финансовых результатов.

Совокупный финансовый результат представлен в виде чистой прибыли, оставшейся в распоряжении анализируемый период увеличился по сравнению с 2015 годом, в котором проводилась реконструкция торгового зала магазина.

Розничный товароборот (тыс. руб.) ООО «Велта Плюс» за анализируемый период увеличился. При анализе динамики показателей прибыли в первую очередь оценивался рост показателей прибыли за анализируемый период, затем изменения в динамике финансовых результатов. Совокупный финансовый результат представлен в виде чистой прибыли, оставшейся в анализируемый период увеличился по сравнению с 2015 годом, в котором проводилась реконструкция торгового зала магазина.

Рентабельность активов показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль активов розничного магазина.

Рентабельность собственного капитала (Рск) рассчитывается как отношение чистой прибыли к капиталу и резервам баланса умноженное на 100%.

Рентабельность собственного капитала показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль капитала розничного магазина и составила в 2012 году 1,38 руб.

Рентабельность продаж (Рп) рассчитывается как отношение чистой прибыли к выручке от реализации, умноженное на 100%.

Рентабельность продаж показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль продаж розничного магазина и составила в 2014 году 7,0 коп.

Рентабельность производственной деятельности (Рпр) рассчитывается как отношение чистой прибыли к затратам организации, умноженное на 100%.

Рентабельность производственной деятельности показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль затрат розничного магазина и составила

Розничный товарооборот на 1 кв. м. торговой площади определяется как отношение выручки от реализации на торговую площадь.

Розничный товарооборот на 1 работника определяется как отношение выручки от реализации на численность работников.

Финансовый результат на 1 работника определяется как отношение чистая прибыль на численность работников.

Финансовый результат на 1 работника в 2016 году увеличился. На величину чистой прибыли ООО «Велта Плюс» оказали влияние следующие факторы:

- месторасположение розничного магазина;
- низкая «линейка» цен по сравнению с конкурентами;

Прибыль от реализации ООО «Велта Плюс» находится под воздействием таких факторов, как:

- изменение;
- объема реализации;
- розничных цен на реализованную продукцию;
- цен на приобретаемые товары, тарифов на энергию и перевозки, транспортные расходы, расходы, арендная плата;
- уровня затрат материальных и трудовых ресурсов.

Анализ финансовых результатов ООО «Велта Плюс» показал, что предприятие получает чистую предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия.

Анализ финансово-экономических показателей свидетельствует о том, что предприятие нуждается в разрабатываться краткосрочная и долгосрочная стратегия в области розничной торговли и система контроля внутренней и внешней среды предприятия розничной торговли.

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Велта Плюс»

Управление персоналом ООО «Велта Плюс» осуществляет менеджер по персоналу. Введение штатной единицы менеджера по персоналу вполне оправдана, несмотря на торгового предприятия, так как предприятие ставит своей задачей повышение уровня обслуживания и в связи с этим уделяет достаточное внимание кадровой работе.

В должностные обязанности менеджера по кадрам входит:

- обеспечение кадрами организация учебно-методической работы по повышению квалификации работников предприятия;

- организация документооборота, упорядочение и хранение документации;

Работа с персоналом в ООО «Велта Плюс» в общей системе управления персоналом рассматривается кадровую политику, подбор и отбор персонала, его оценку, расстановку, адаптацию и обучение персонала и находит свое отражение в главных нормативных документах организации.

Система управления персоналом ООО «Велта Плюс» отражается в документах организации:

- учредительных документах организации (Устав);

- должностных инструкциях,

- инструкциях по охране труда и технике безопасности.

Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Велта Плюс» содержат: порядок приема и увольнения работников; основные права, обязанности и время отдыха; применяемые к работникам меры поощрения и взыскания; иные вопросы регулирования трудовых отношений.

В ООО «Велта Плюс» самой многочисленной категорией работников являются продавцы - консультанты и продавцы кассиры.

Малочисленные группы работников представлены руководителями и специалистами ООО «Велта Плюс».

Категории персонала в процентном соотношении представлены на рисунке 2.1.

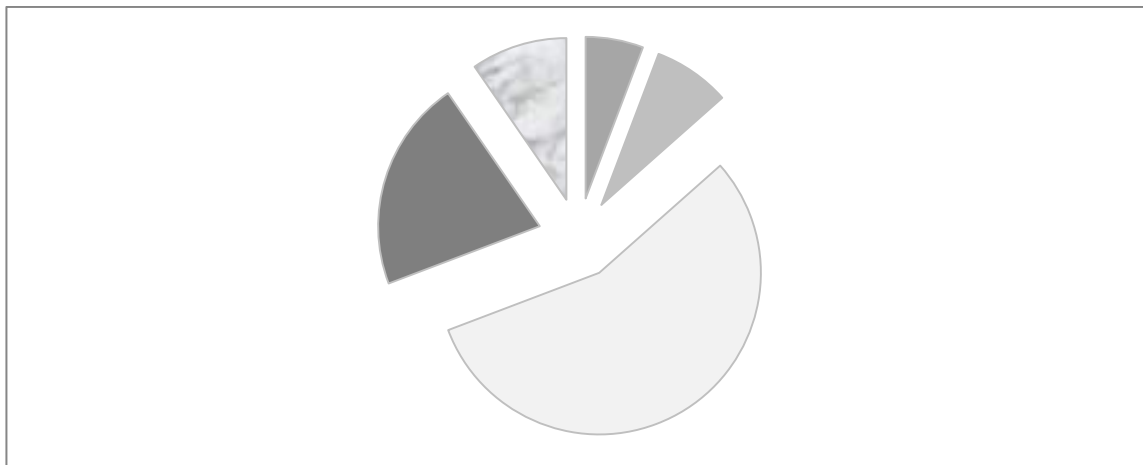


Рис. 2.3. Численность персонала по категориям в %

Самую многочисленную группу персонала составляют продавцы консультанты – 56%; продавцы кассиры – 9% и менее многочисленные категории, соотношение мужчин и женщин в ООО «Велта Плюс» представлено на рисунке 2.2.

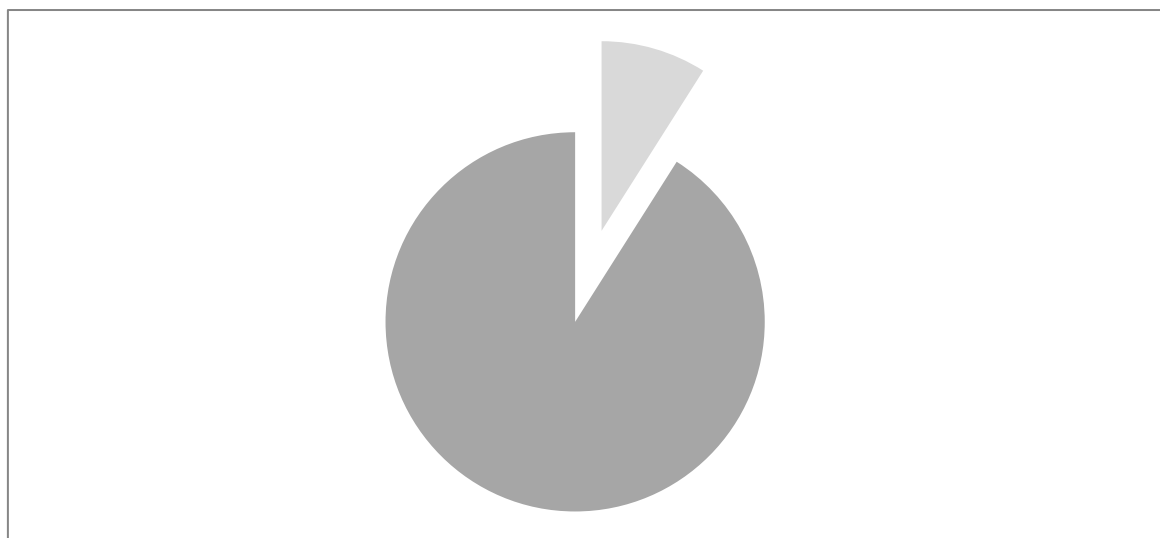


Рис. 2.2 Соотношение мужчин и женщин в ООО «Велта Плюс»

Как видно из рисунка в ООО «Велта Плюс» по численности преобладают женщины деятельности организации – ООО «Велта Плюс» является торговой организацией.

Возрастной состав персонала представлен на рисунке 2.4

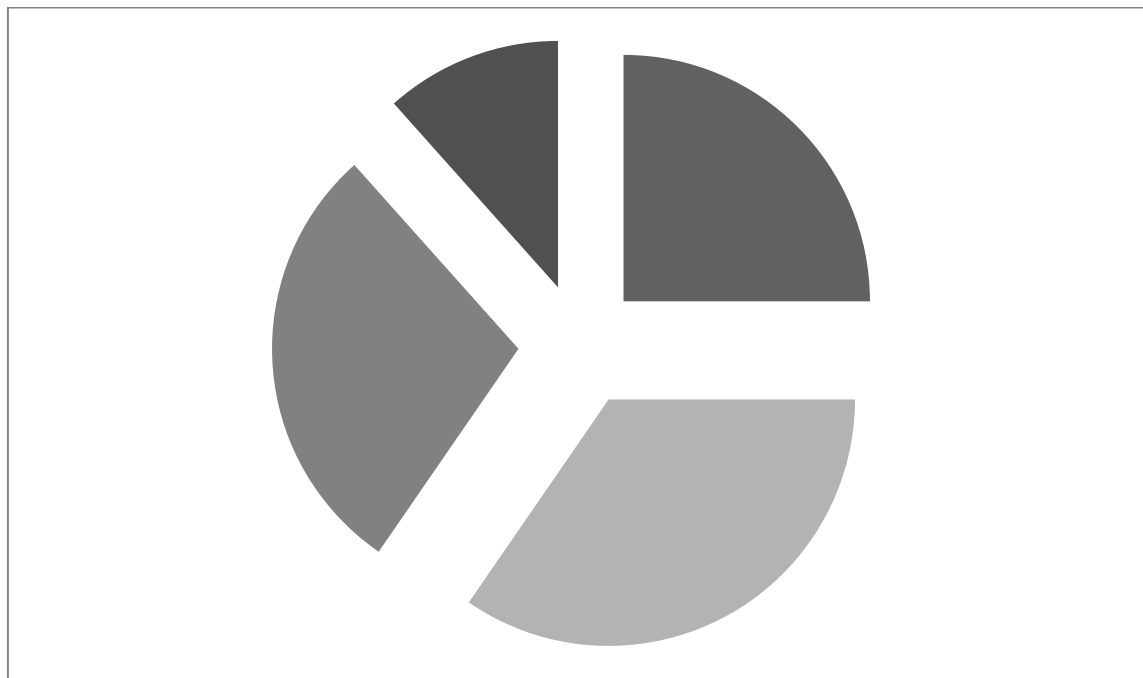


Рис.2.4 Возрастной состав персонала в %

Важным показателем характеристики персонала является анализ персонала по образованию

Большая часть сотрудников имеет высшее образование. Анализ работников, имеющих высшее образование по возрасту

Таким образом, основная масса сотрудников имеющих высшее образование находится в возрастной группе ООО «Велта Плюс» имеет высокий уровень соответствия образования факт позволяет сделать вывод о достаточном уровне развития человеческих ресурсов в ООО «Велта Плюс».

Важнейшим показателем кадровых процессов которые характеризуют стаж работников ООО «Велта Плюс».

Анализ таблицы показал, что основная масса сотрудников ООО «Велта Плюс» имеет трудовой стаж от 1 до 20 лет Анализ основных кадровых процессов в ООО «Велта Плюс»

Самый высокий коэффициент по приему отмечается в 2015 году; самый высокий показатель по выбытию и текучести кадров отмечается также в 2015 году, а самый низкий в 2016 году. Следует отметить, что коэффициент постоянства кадров имеет достаточно высокий показатель за весь исследуемый период.

2.3 Характеристика степени приверженности персонала ООО «Велта Плюс»

Основными показателями, которые характеризуют приверженность персонала является мотивация персонала и удовлетворенность работой.

Приверженность сотрудника определяется его мотивацией к работе. Влияние на мотивацию трудовой индивидуальные особенности каждого работника, способность его воспринимать оказываемое на него воздействие, состав и иерархия его потребностей и другие факторы, обусловленные половозрастными, профессиональными человека. Одни и те же методы будут по-разному восприниматься молодыми и пожилыми работниками. У одних на первый план выходят потребности в самоутверждении, в то время, как у других преобладают потребности в общении, уважении, безопасности.

Анализ уровня мотивации трудовой деятельности показал, что очень важным для 73% работников ООО «Велта Плюс» работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь, также очень важным для 63% работников является общение с людьми, работников возможность продавать продукцию пользующуюся спросом возможность продвижения по службе; для 31% интересная работа, доставляющая удовольствие; для 27 % совсем не важно повышать пополнять знания.

Наибольшее число работников (61%) составляют сотрудники от 30 до 50 лет - это возраст наибольшей деловой и положительно влияющий на производственный потенциал предприятия. Немного работники до 30 лет - молодые энергичные люди, со свежими взглядами и идеями, при правильной

мотивации внести дополнения и разнообразия как в производимой продукции, так и в процесс организации производства.

Важным является выяснение отношения персонала к труду, степень удовлетворенности работой. Для выяснения этого, каждому работнику было предложено ответить на вопросы, результаты которых занесены в таблицу.

В результате опроса работников выяснилось, вполне довольны выполняемой работой 13% недовольны работой и 19% совершенно недовольны работой. При этом следует отметить, что зависимости между лояльностью и возрастом сотрудников не отмечается. Таким образом, можно утверждать, что организационная лояльность не связана с возрастом.

Важным показателем определения уровня приверженности является стаж работников.

Изменение уровня приверженности происходит с увеличением стажа работы. При этом стоит отметить, что уровень лояльности падает в период лояльности склонен повышаться. Тенденция к увеличению говорит о благоприятной ситуации в организации.

Таким образом, изменение уровня приверженности происходит с увеличением стажа, а не возраста.

В результате можно сделать вывод о том, что система управления персоналом не выполняет свою заинтересованность сотрудников в своей работе, следовательно, не повышается производительность труда, не происходит увеличения прибыли компании.

В результате можно предположить, приверженности необходимо планировать мероприятия, направленные на удержание сотрудников в ООО «Велта Плюс».

Выводы по главе 2.

ООО «Велта Плюс» является юридическим лицом и свою предпринимательскую и иную деятельность организует на основании действующего законодательства Российской Федерации и Устава.

Анализ финансовых результатов ООО «Велта Плюс» показал, что предприятие получает чистую прибыль и выполняет основную цель предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия.

В процессе анализа выявлена тенденция роста дебиторской задолженности краткосрочные обязательства снизились, что говорит о погашении долгосрочных кредитов и займов и своевременном выполнении краткосрочных обязательств.

характерно для предприятия розничной торговли. В запасах отражается наличие на складе и в магазине товаров для розничной торговли.

В пассиве бухгалтерского баланса отмечается наибольшая доля рост суммы и доли нераспределенной прибыли, что говорит об эффективной работе предприятия.

Анализ баланса показал, что валюта баланса увеличивается, что имеется положительная тенденция в деятельности предприятия розничной торговли.

Анализируя финансовые результаты деятельности за 2014 – 2016 годы прослеживается увеличение выручки от реализации и себестоимости, что обусловлено увеличением объема продаж в натуральном выражении при низкой конкурентной цене.

Анализ финансово-экономических показателей свидетельствует о том, что предприятие нуждается в экономической деятельности. Для этого на предприятии должна разрабатываться краткосрочная и долгосрочная стратегия в области розничной торговли и система внешней среды предприятия розничной торговли.

ГЛАВА III. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕЛТА ПЛЮС»

3.1 Разработка проекта по совершенствованию системы приверженности персонала в ООО «Велта Плюс»

Приверженность персонала должна приобрести статус одной из ведущих ценностей компании, что возможно воплотить в практику посредством ее перевода на уровень организационных правил, стандартов и норм поведения.

В организации приверженность возникает появляющийся в результате согласованных действий всех механизмов ее деятельности.

Согласно поведенческой модели формирования установки на лояльность, необходимо достичь следующих эффектов:

- положительного эмоционального благоприятных условий труда;
- высокой мотивации труда.

Таким образом, укрепление лояльности предполагает создание комплекса ценностных, мотивационных и окажется эффективной, если она будет введена в структуру трудовой мотивации в качестве системной составляющей.

Благоприятный социально-психологический повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Основой здорового социально-психологического климата в коллективе является благоприятное отношение к предприятия. Благоприятное отношение к труду зависит от трех важных факторов:

Исходя из этого можно выделить основные задачи по улучшению социально-психологического климата в коллективе:

Эти мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата, принесут весомый вклад, эффективности. При этом слаженное выполнение предложенных мероприятий, отразится в целом на социально-

психологическом климате организации нужно начать, и которое необходимо ввести в любой компании, это периодические встречи и собрания сотрудников с руководящим составом должен служить образцом командной работы. Когда работники видят перед собой начальников, успешно сотрудничающих друг с другом, то и они начинают действовать подобным образом.

Так же данное мероприятие поможет что именно сообща можно достичь значительных успехов, а не поодиночке.

Кроме того, высокая организационная культура грамотной и открытой информационной политики, поскольку ситуация «недостаток информации» может свести на нет все усилия по персоналу.

Для улучшения социально-психологического климата в ООО «Велта Плюс» необходимо создать кодекс данного кодекса является регулирование поведения работников ООО «Велта Плюс».

Создание четко сформулированного кодекса корпоративной этики ООО «Велта Плюс» будет способствовать коллективу, а также приведет трудовую дисциплину в нормальное функционирование, что скажется на улучшении социально-психологического климата формирования благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе видится необходимым проведение тренинга по организационных конфликтов.

Мероприятие позволит максимально сблизить сотрудникам лучше узнать друг друга.

Задачи социально-психологического тренинга:

- Овладение знаниями в области психологии
- Выработка способностей и навыков в общении.
- Создание базы установок, необходимых для успешного общения

внутри коллектива.

- Развитие умения адекватно и в полной коллектива.

Необходимо понимать, что проведение этого тренинга не избавит от всех конфликтов в организации, персонал не сможет уйти от конфликтных ситуаций. Главная задача этого мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в ООО «Велта Плюс» - это проведение корпоративных мероприятий.

Приверженность достигается только в сочетании с трудовой мотивацией и профессиональным влияют многие факторы - вознаграждение, оценка деятельности, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры.

Анализ существующей системы мотивации показал на наличие в организации достаточно стабильной системы оплаты труда. Однако стабильность выплаты или размер говорит о совершенстве данной системы вознаграждения. В недостаточной степени социальные и психологические аспекты.

Улучшение условий труда на основе изучения работников (отсутствие мест для отдыха и переодевания работников торговых залов). Для успешного функционирования механизма разработанным мероприятиям, системности и комплексности. Главной и основной рекомендацией по внедрению комплексной системы лояльности персонала постоянный анализ использования методов стимулирования и выявление наиболее эффективных форм мотивации труда для повышения в работе предприятия. В ходе настоящего исследования были разработаны направления формирования лояльности персонала ООО «Велта Плюс», которая повышение уровня сплоченности и организованности; формирование ответственности за проделанную работу; создание благоприятных условий труда; повышение уровня мотивации персонала

Реализация данного проекта предполагает привлечение специалистов Центра практической психологии для по нейтрализации организационных конфликтов

Как видно из маршрутного графика реализация данного проекта займет первом месяце предполагается разработка кодекса корпоративной этики.

Проведение регулярных встреч и собраний сотрудников с руководящим составом Разработка и введение стандартов обслуживания, введение системы нематериальной мотивации месяце.

В третьем месяце предполагается проведение тренинга нейтрализации организационных конфликтов.

Проведение корпоративных праздников предполагается проводить по мере необходимости в соответствии с календарем.

В четвертом месяце предполагается для работников торговых залов.

На основании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий

Анализ расходов показал, что дополнительные средства необходимы на разработку и внедрение нематериальной мотивации персонала организации, а также на проведение тренинга.

Для проведения тренинга планируется воспользоваться услугами Центра практической психологии потребуются на оборудование комнаты отдыха для работников торговых залов.

При этом все остальные предполагается провести в рамках должностных обязанностей ответственных за разработку Все работники назначенные за разработку и внедрение мероприятий имеют достаточный опыт и квалификацию.

Анализ плана – графика показал, что для реализации проекта, направленного на повышение уровня лояльности персонала ООО «Велта Плюс» имеет все возможности.

3.2 Социально – экономическое обоснование мероприятий проекта

В современной литературе по проблемам персонала существует единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на двойная связь целей, называемых экономической и социальной эффективностью.

При принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность в означает достижение целей организации (например, производство сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном труде и масштабом его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами затратами на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников,

Соизмерение затрат и результатов осуществляется с помощью критериев экономической эффективности. Однако изучение имеющихся материалов показало, что оценка эффективности количества исходных данных, которых в данном исследовании не предоставлено, в связи с этим оценка социально-экономической эффективности с достоверности носит приближенный характер.

Для принятия решения о реализации оценка экономического эффекта – прибыли, которую получит организация в связи с реализацией данного проекта

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий по повышению уровня приверженности персонала составляет 230 тыс. руб.

Рассчитаем Коэффициент экономической эффективности с учетом прибыли отчетного периода и необходимых затрат на реализацию проекта:

$$\text{Э}=1,02$$

Таким образом, с учетом прибыли, полученной ООО «Велта Плюс» в затрат на реализацию данного проекта получен коэффициент экономической эффективности, который равен 1,02.

Данный коэффициент свидетельствует об эффективности предложенных мер по повышению уровня лояльности персонала ООО «Велта Плюс».

В целях определения необходимо рассмотреть не только экономическую эффективность, но и социальную эффективность проекта.

Социальная эффективность возможности достижения следующих положительных изменений на предприятии.

Создание благоприятных условий труда, его дальнейшее облегчение способствуют, с одной стороны другой стороны повышению работоспособности и производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению дисциплины.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, ожидаемый эффект от предложенных мероприятий будет среды организации.

Таким образом, полученный суммарный экономический и социальный эффект говорит о целесообразности реализации данного проекта.

Приверженность персонала должна приобрести статус одной из ведущих ценностей компании, что возможно воплотить в практику посредством ее перевода на уровень норм поведения.

Укрепление приверженности предполагает создание комплекса ценностных, мотивационных и эмоциональных условий:

В ходе настоящего исследования были выявлены направления формирования лояльности персонала ООО «Велта Плюс», которая предполагает: повышение уровня сплоченности и формирование ответственности за проделанную работу; создание благоприятных условий труда; повышение уровня мотивации персонала.

В целях внедрения данного проекта разработан маршрутный график и план – график.

Принимая во внимание, что в отчетном году прибыль ООО «Велта С учетом прибыли, полученной ООО «Велта Плюс» в 2016 году и с учетом требуемых затрат на реализацию данного проекта получен коэффициент об эффективности предложенных мер по повышению уровня лояльности персонала ООО «Велта Плюс».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Приверженность персонала - важный критерий кадровой стабильности организации. Это не только удовлетворенность системой оплаты труда, но еще и одобрение целей компании, стиля менеджмента, корпоративной культуры.

Приверженность персонала - это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Приверженность включает не только внешнее отношение сотрудника к организации, но и внутреннее отношение человека, его намерения, силу убежденности, приверженность быть зафиксировано совершением определенных действий, но не отражать истинный уровень его лояльности.

В настоящее время мобильностью, диверсификацией, активностью деятельности, открытыми, свободными отношениями с коллегами и, главное, с руководителем.

Сегодня неформальные отношения с руководством в основном строятся на основе доверия, более быстрого и эффективного взаимодействия. Именно современные и управленцев, мы характеризуем как командные отношения.

ООО «Велта Плюс» является юридическим лицом и свою предпринимательскую и иную деятельность организует на основании действующего законодательства Российской Федерации и Устава.

Анализ финансовых результатов ООО «Велта Плюс» показал, что предприятие получает чистую прибыль и предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия.

В процессе анализа выявлена тенденция роста дебиторской задолженности на 32,8%, денежных средств и денежных оборотных прибыль увеличилась краткосрочные обязательства снизились, что говорит о погашении долгосрочных кредитов и займов и своевременном выполнении краткосрочных обязательств.

Наибольшую долю в активе составляет запасы характерно для предприятия розничной торговли. В запасах отражается наличие на складе и в магазине товаров для розничной торговли.

В пассиве бухгалтерского баланса отмечается наибольшая доля краткосрочных обязательств, которая рост суммы и доли нераспределенной прибыли, что говорит об эффективной работе предприятия.

Анализ баланса показал, что валюта баланса увеличивается, что имеется положительная тенденция в деятельности предприятия розничной торговли.

Анализируя финансовые результаты деятельности за 2016 – 2014 годы прослеживается увеличение выручки от обусловлено увеличением объема продаж в натуральном выражении при низкой конкурентной цене.

Анализ финансово-экономических показателей свидетельствует о том, что предприятие нуждается в увеличении показателей финансово-экономической деятельности разрабатываться краткосрочная и долгосрочная стратегия в области розничной торговли и система контроля внутренней и внешней среды предприятия розничной торговли.

Управление персоналом ООО «Велта Плюс» осуществляет менеджер по персоналу.

Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Велта Плюс» содержат: порядок приема и увольнения обязанности и ответственность сторон трудового договора; режим работы и время отдыха; применяемые к работникам меры поощрения и взыскания; трудовых отношений.

ООО «Велта Плюс» имеет в многочисленную группу персонала составляют продавцы консультанты –технические работники специалисты

Анализ кадровых процессов показал, что коэффициент оборота по приему составляет коэффициент оборота по выбытию коэффициент постоянства кадров кадров имеет достаточно высокий показатель за весь исследуемый период.

Анализ уровня приверженности персонала показал, что изменение уровня лояльности происходит с увеличением стажа работы. При этом стоит отметить, что уровень лояльности повышаться. Тенденция к увеличению говорит о благоприятной ситуации в организации.

В целом анализ определения уровня лояльности персонала показал его недостаточный уровень, что позволяет система управления персоналом не выполняет свою основную задачу – не повышает заинтересованность сотрудников в своей работе, следовательно не повышается производительность труда, не происходит увеличения прибыли компании.

В результате можно предположить, что лояльности необходимо планировать мероприятия, направленные на повышение уровня лояльности сотрудников ООО «Велта Плюс».

Приверженность персонала должна ведущих ценностей компании, что возможно воплотить в практику посредством ее перевода на уровень организационных правил, стандартов и норм поведения.

Укрепление приверженности предполагает создание комплекса ценностных, мотивационных и эмоциональных условий:

В ходе настоящего исследования формирования приверженности персонала ООО «Велта Плюс», которая предполагает: повышение уровня сплоченности и организованности; проделанную работу; создание благоприятных условий труда; повышение уровня мотивации персонала.

В целях внедрения данного проекта разработан маршрутный график и план – график.

Анализ плана – графика показал, что для реализации проекта, направленного на повышение уровня приверженности персонала ООО «Велта Плюс» отчетном году прибыль ООО «Велта Плюс» составила руб. можно считать сумму затрат приемлемой для предприятия.

С учетом прибыли, полученной ООО «Велта Плюс» в 2016 году и с учетом требуемых затрат на реализацию данного проекта получен коэффициент экономической Данный коэффициент свидетельствует об эффективности предложенных мер по повышению уровня приверженности персонала ООО «Велта Плюс».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаир, Дж. О менеджменте и лидерстве [текст]/ Дж. Адаир. – М.:2007.–208 с.
2. Альберт, М. Основы менеджмента[Текст]/ М. Альберт, М. Х. Мескон, Ф. Хедоури. пер. с англ. - М.: Дело, 2014. – 324с.
3. Андриющенко, О.В. Лояльность в организациях: теоретико-методологический аспект [Текст] / О.В. Андриющенко.-М.: Проспект,2011.- 288с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] И. Ансофф. - Пер. с англ. – М.: Экономика, 2010.- 300с.
5. Атаев, А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации./ [Текст] А.А. Атаев.– М.: Экономика, 2013.-546с.
6. Асютин, С.А. Управление лояльностью персонала с позиции организационного поведения. // Сборник статей XII-ой Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной науки». - Таганрог: Центр научной мысли, 2011. –С.67-72.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом[Текст] Т.Ю. Базаров.– М.: Мастерство, 2012.-234с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом[Текст] Т.Ю. Базаров.– М.: Мастерство, 2011.-234с.
9. Баранская, С.С. Организационная лояльность: культурно-исторический аспект [Текст] / С.С. Баранская // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. №4. С. 76-83.
10. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала[Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова.-М.: Издательский цент «Академия», 2014.-240 с.
11. Борисова, Н Роль коучинга в управлении персоналом[Текст]/ Н. Борисова// Проблемы теории и практики управления.-2011.-№11.-С. 91-101.

12. Биил, Г. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании. Проблемы теории и практики управления [Текст] Г. Биил, Д. Маккейб. - М.:2014. – 214с.
13. Варданян, И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала[Текст]/ И.С. Варданян// Менеджмент в России и за рубежом.- 2013.-№1.-С.129 - 133.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика[Текст]/ В.Р. Веснин.-М.:ЮНИТИ, 2011.-329 с.
15. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник[Текст] О.С. Виханский. - М.: Изд-во МГУ, 2011.- 278с.
16. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ[Текст] А.П. Волгин.– М.: Дело, 2011. - 452с.
17. Гвишиани, Д.М. Организация и управление [Текст] Д.М. Гвишиани. - М.: МГТУ им.Н. Э. Баумана, 2015. - 332 с.
18. Герчикова, И. Н. Менеджмент[Текст] И. Н. Герчикова.- М.: ЮНИТИ, 2012. – 730с.
19. Десслер, Г. Управление персоналом. Пер. с англ. [Текст] Г. Десслер.– М.: Бином, 2012.-687с.
20. Джэймс, У. Поведение человека в организации [Текст] / У. Дижэймс, Мак-Кинли У.Р. - М., 2013. - 254с.
21. Долженко, Р. Фиктивная вовлеченность персонала – проявления и возможность преодоления[Текст]/Р. Долженко// Кадровик.-2014.-№4.-С. 118-123.
22. Дурнева, Е. Из опыта разработки профессионального стандарта[Текст]/Е. Дурнева// Кадровик.-2014.-№11.-С.66-72.
23. Егоршин, А.П. Управление персоналом. [Текст] А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2015. - 252с.

24. Жуков, А.В. Развитие вовлеченности персонала путем использования материальной мотивации [Текст] / А.В. Жуков // Инновации и инвестиции.- 2013.-№8.-С.261-263.
25. Журавлев, В.Т. Руководство персоналом России: Учебное пособие. [Текст] Под ред. В.И. Добренькова. – М.: МУБиУ, 2011.
26. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров [Текст] П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2011.- 563с.
27. Зеленев, Л.А. Становление личности [Текст] Л.А. Зеленев.– Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 2012. - 244с.
28. Зеленцов, А. Критерии оценки кадровой политики [Текст] / А. Зеленцов // Кадровик. 2014.-№6.-С.48-53
29. Иосефович, Н. Ты – Босс [Текст] Н. Иосефович – АО.: «Вече» Москва 2014.- 414с.
30. Кибанов, А.Я. Управление конфликтами и стрессами [Текст] / А.Я. Кибанов.- М.: Промпект, 2013.- 88с.
31. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов. М.: Проспект, 2013.-64 с.
32. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] / Н. Комарова // Человек и труд.-2013.- № 10.-С.47-51.
33. Коновалова, В.Г. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач [Текст] / В.Г Коновалова // Кадровик.-2014.-№9.-С.74 -84.
34. Коновалова, В.Г. Управление организационной культурой [Текст] / В.Г. Коновалова.-М.: Проспект, 2014.-72.
35. Кравченко, А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. [Текст] А.И. Кравченко. - М.: Академический Проект, 2012. - 451с.
36. Кредисов, А.И. История учений менеджмента. [Текст] А.И Кредисов. – М.: Киев, ВИРА-Р, 2010.-665с.

37. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] А. Маслоу. - СПб.: Евразия, 2014. - 657с.
38. Маслоу, А. Теория Человеческой Мотивации. Психологический обзор, № 6. [Текст] Маслоу А.- СПб.: Евразия. 2014.-553с.
39. Митрофанова, Е.А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал[Текст]/Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко.-М.: Проспект, 2013.-80.
40. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. [Текст] И.В. Мишурова.- М.: ИКЦ «МарТ», 2014.-523с.
41. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. [Текст] Е.Б. Моргунов. - М.: Бизнес-школа Интел-синтез, 2014. - 260 с.
42. Перфильева, М.Б. Управление лояльностью персонала[Текст]/ М.Б. Перфильева. - СПб: ИБП, 2015. -183 с.
43. Петров, А. Премии и вознаграждения за эффективный труд[Текст]/А. Петров// Кадровик.-2014.-№8.-С.26-32.
44. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. [Текст]/ З. П. Румянцева.- М.: ИНФРА-М, 2015. – 456с.
45. Сидоркина, С. Методы планирования затрат на персонал[Текст] /С. Сидоркина// Кадровик.2014.-№12.-С.30-39.
46. Стародубцева, Г.А. Организационная лояльность сотрудников производственных и офисных подразделений компании[Текст] / Г.А. Стародубцева //Вестник университета (Государственный университет управления). – М.: ГУУ,2014. – № 12. – С. 112-113.
47. Стояновская, И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности[Текст]/ И.Стояновская// Проблемы теории и практики управления.- 2012.-№6.-С.97-103.
48. Управление человеческими ресурсами/ под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова.-М.: Издательство Юрайт, 2014.-526 с.
49. Федотова, М. Вопросы оценки эффективности управления персоналом[Текст]/М. Федотова// Кадровик.-2014.-№5.-С.116-122.

50. Чуланова, О. Определение уровня развития эмоциональной компетентности руководителя организации[Текст]/ О. Чуланова // Кадровик.-2015.-№1.-С,101-108.

ПРИЛОЖЕНИЯ