

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л.Улина

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 – Экономика

Разработка мероприятий по повышению лояльности персонала  
(на примере ООО «Томми Ямми»)

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преподаватель Е. Ю. Яковлева

Выпускник \_\_\_\_\_ Д.М. Крушлинская

Красноярск 2023

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Разработка мероприятий по повышению лояльности персонала (на примере ООО «Томми Ямми»)» содержит 70 страниц текстового документа, 15 иллюстраций, 13 таблиц, 3 приложения, 42 использованных источника.

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ОПРОС, ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦИЯ.

Объект исследования – ООО «Томми Ямми» - ресторан «Томми хаус», г. Красноярск.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению лояльности персонала для ООО «Томми Ямми».

Задачи работы:

1. Раскрыть понятие и сущность лояльности персонала.
2. Проанализировать уровень лояльности персонала в организации.
3. Выявить проблемы управления лояльностью персонала в организации.
4. Разработать мероприятия по повышению лояльности персонала для ООО «Томми Ямми».
5. Оценить ресурсы, риски и ограничения мероприятий по повышению лояльности персонала.

В результате исследования деятельности ООО «Томми Ямми», а также анализа внутренней среды, были выявлены проблемы, связанные с низкой лояльностью персонала.

В итоге были разработаны мероприятия, в которых были определены ресурсы, риски и бюджет, необходимые для их реализации, а также рассчитана экономическая эффективность мероприятий и определены ожидаемые результаты от их внедрения.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические аспекты повышения лояльности персонала .....	6
1.1 Сущность и факторы лояльности персонала .....	6
1.2 Экономический эффект лояльности персонала .....	8
1.3 Методы повышения лояльности персонала .....	10
2 Анализ лояльности персонала на примере ООО «Томми Ямми» .....	17
2.1 Характеристика деятельности организации .....	17
2.2 Анализ управления персоналом в организации .....	19
2.3 Проблемы управления лояльностью персонала в организации .....	29
3 Разработка мероприятий по повышению лояльности персонала на примере ООО «Томми Ямми» .....	43
3.1 Описание мероприятий по повышению лояльности персонала .....	43
3.2 Оценка ресурсов мероприятий по повышению лояльности персонала .....	50
3.3 Оценка рисков и ограничений мероприятий по повышению лояльности персонала .....	52
Заключение .....	58
Список использованных источников .....	59
Приложение А .....	65
Приложение Б .....	66
Приложение В .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Лояльность переводится с французского как «преданность» и рассматривается как «благоприятное отношение к чему-либо или кому-либо». Именно человеческий капитал гарантирует конкурентоспособность компании и экономический рост, тем более в сфере услуг, производство которых происходит в момент контакта между клиентами и персоналом.

Актуальность данной работы заключается в том, что в последние годы возрастает значение высокой лояльности человеческих ресурсов, поскольку современные компании, действующие в меняющихся условиях и делающие акцент на качество, а не на количество услуг, все больше зависят от человеческого фактора. Поэтому успешные компании рассматривают человеческие ресурсы не как затраты, а как корпоративный актив и вкладывают большой капитал в их развитие. Со временем капитал, вложенный в людей, не уменьшается, как капитал, вложенный в производственные ресурсы, а наоборот, увеличивается. Именно человеческий капитал гарантирует конкурентоспособность компании и экономический рост, тем более в сфере услуг, который происходит в момент контакта между клиентами и персоналом.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению лояльности персонала для ООО «Томми Ямми».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

1. Раскрыть понятие и сущность лояльности персонала.
2. Проанализировать уровень лояльности персонала в организации.
3. Выявить проблемы управления лояльностью персонала в организации.
4. Разработать мероприятия по повышению лояльности персонала для ООО «Томми Ямми».
5. Оценить ресурсы, риски и ограничения мероприятий по повышению лояльности персонала.

Объектом исследования является ООО «Томми Ямми» - ресторан «Томми хаус», г. Красноярск.

Предмет исследования – управление персоналом организации – один из аспектов деятельности организации ООО «Томми Ямми».

Методы, применяемые в работе – сравнительный анализ, анализ данных, COPS-анализ, граф проблем, дерево проблем, дерево целей, матрица рисков, опрос, интервьюирование.

# **1 Теоретические аспекты повышения лояльности персонала**

## **1.1 Сущность и факторы лояльности персонала**

Лояльность сотрудников – это сотрудники фирмы, искренне заинтересованные в своих должностях и, которые, остаются преданными делу, потому что они доверяют работе компании и желают видеть ее рост. Лояльность является одним из самых востребованных качеств на рабочем месте, так как демонстрирует настоящую любовь и поддержку компании и снижает текучесть кадров [ 1 ].

Повышение лояльности — это стратегия удержания персонала и лучшая практика вовлечения сотрудников. Это обязательство компании и является побочным эффектом создания позитивной рабочей культуры.

Значение лояльности сотрудников еще более актуально, чем когда-либо. Работодатели ищут персонал, который поможет им расти в нынешних непредсказуемых экономических условиях. В трудных обстоятельствах лояльность сотрудников обеспечивает столь необходимое чувство безопасности, которое позволяет компаниям выстоять. Фирмы нуждаются не только в квалифицированных, но и в лояльных сотрудниках, особенно в сложных обстоятельствах.

Даже в крупных корпорациях становится все труднее найти преданных своему делу сотрудников. Компании, наконец, начинают понимать, что сотрудники более продуктивны, когда компания признает их потребности, а не игнорирует их. Следовательно, работники, которые не считают, что с ними обращаются справедливо, менее склонны придерживаться своих позиций [ 2 ].

Можно предположить, что более мелкие фирмы будут бороться с лояльностью сотрудников, поскольку они не могут конкурировать со своими более крупными конкурентами с точки зрения заработной платы, бонусов или чувства профессионализма. С другой стороны, небольшие фирмы могут иметь одних из самых преданных сотрудников в своей отрасли. Ситуация применима,

даже если лучшие работники компании могут легко найти более высокооплачиваемую работу в другом месте. Поэтому при правильной стратегии и стиле управления работа станет одним из самых приятных событий в жизни сотрудника.

Чем более лояльны работники, тем больше вероятность того, что они останутся и усерднее будут работать в компании. Когда дело доходит до найма и обучения нового персонала, небольшая фирма не может позволить себе тратить слишком много времени и ресурсов. Высокая текучесть кадров также плохо сказывается на имидже бизнеса [ 3 ].

Многие факторы влияют на решение работника уйти от своего работодателя. Компании, испытывающие высокую текучесть кадров, должны выяснить причину. Выходные интервью могут работать для определения причин текучести кадров. Когда сотрудник подает заявление об увольнении, необходимо уточнить причину увольнения. Если возникает какая-то закономерность, устранить ее нужно как можно быстрее, чтобы избежать эффекта домино.

Типичные причины, по которым сотрудники увольняются из компании, включают:

- низкооплачиваемые должности;
- меньше возможностей для карьерного роста;
- отсутствие страсти к работе;
- отсутствие баланса между работой и личной жизнью;
- плохие отношения менеджер-сотрудник;
- отсутствие четкого направления;
- нет признания сотрудников.

Не существует универсального метода определения лояльности сотрудников на рабочем месте. Тем не менее, есть несколько характеристик или примеров лояльности сотрудников, которые можно легко идентифицировать. Лояльные сотрудники пунктуальны, хорошо выполняют свою работу и вносят

свой вклад в культуру компании. Тем не менее, есть несколько черт, которые отличают преданного сотрудника от других, в том числе:

- высказываются всякий раз, когда у них разные мнения по ситуации;
- отношение, больше, как к другу, чем к боссу;
- заблаговременное уведомление о своем намерении уйти;
- принятие решения руководства.

Лояльные сотрудники привержены успеху компании. Вместо того, чтобы концентрироваться на своих повседневных задачах, эти сотрудники видят общую картину миссии компании. В результате они с большей вероятностью воспользуются шансами профессионального роста или улучшат свои результаты. Преданный сотрудник обсуждает идеи и предоставляет честные отзывы о собственном опыте работы, чтобы улучшить компанию.

Существуют также ограничения для лояльных работников. Лояльность не означает, что сотрудники будут отказываться от своего здоровья, хобби или семейного времени, чтобы работать. Лояльные сотрудники могут быть продуктивными сотрудниками, которые пользуются отпусками и отпусками по болезни.

## **1.2 Экономический эффект лояльности персонала**

Во времена экономического прогресса и дефицита на рынке труда важность лояльности для организаций становится все выше. С одной стороны, конкуренция за таланты возрастает. Организация, естественно, хочет сохранить талантливых сотрудников. С другой стороны, все больше и больше вкладывается в развитие сотрудников. Эти изменения означают, что товарооборот становится более дорогим [ 4 ].

Во времена экономического спада насущная необходимость лояльности сотрудников менее очевидна. Тем не менее, это по-прежнему жизненно важно.

Да, сотрудники будут придерживаться организации в трудные для экономики периоды, но есть ли у них правильная мотивация? Промедление с важными для сотрудников вопросами не повлияет на организацию в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной перспективе это может иметь разрушительные последствия для талантливой рабочей силы. Они уйдут первыми, когда представится возможность [ 5 ].

Во время экономических потрясений хорошо и часто необходимо переоценить персонал, чтобы увидеть, где нужно сократить расходы, чтобы снова стать здоровым. Но это не значит, что лояльность менее важна. Это остается жизненно важным в тех местах, где потеря сотрудников будет наиболее болезненной: среди вашего кадрового резерва. Периоды экономического бума часто могут маскировать проблемы внутри организаций, которые обнаруживаются только во время экономического спада, поэтому не менее важно иметь непрерывный и надежный источник информации [ 6 ].

Шесть типичных финансовых рисков:

- потери из-за ухода ценных сотрудников из компании;
- напрасно потраченный инвестиционный капитал;
- высокие затраты на подбор персонала;
- высокие затраты на реструктуризацию ключевых отделов;
- переплата более 30 % заработной платы;
- потеря дохода сейчас и в будущем [ 7 ].

Международная консалтинговая компания PwC посчитала средние финансовые затраты на уход и замену сотрудников.

- при увольнении топа финансовые потери составляют 2 года его зарплаты;
- при увольнении среднего руководителя / специалиста – 1 год его зарплаты;
- при увольнении линейного сотрудника – полгода его зарплаты [ 8 ].

Чем выше должность сотрудника, тем больше затраты на его замену. Наем и обучение человека на руководящей должности займет больше времени и денег, чем если бы он был рядовым сотрудником. Кроме того, ошибки, допущенные высшим руководством, обходятся гораздо дороже, чем ошибки, допущенные средним менеджером, а тем более рядовым сотрудником. И все это - результат ошибок в подборе и управлении персоналом. Именно поэтому владельцам важно перестать закрывать глаза на проблемы с людьми, научиться повышать свою компетентность в этой области и нанимать продуктивных людей.

### **1.3 Методы повышения лояльности персонала**

Лояльность сотрудников в компании не улучшится внезапно. Подобно долгосрочной связи с донором или клиентом, должна развиваться лояльность временем и усилиями. Определение и проявление лояльности сотрудников будет отличаться от одной компании к другой. Лояльность — сложное понятие для описания и количественной оценки, но есть шаги, которые можно предпринять, чтобы поощрить лояльность сотрудников внутри компании [ 9 ].

К сожалению, попытки большинства фирм привить своим работникам подлинное чувство преданности не достигают цели. Многие менеджеры часто оказываются в ловушке, пытаясь «исправить» плохое поведение среди своих сотрудников. Однако такой подход не всегда дает результат. Усилия должны быть направлены на то, чтобы выявить лучшее в сотрудниках. Если подход не работает, сосредоточиться нужно на изменениях, которые можно внести. Единственная обязанность — создать рабочую атмосферу, которая способствует чувству сопричастности, продуктивности и лояльности среди коллег.

Ниже приведены советы о том, как повысить лояльность сотрудников.

## 1. Запустить программу признания сотрудников.

Согласно техническому исследованию Apollo, посвященному поощрению сотрудников, сотрудники, которые получают признание за свою работу, на 63 % чаще остаются на своей нынешней должности еще от трех до шести месяцев [ 10 ]. Поэтому, чтобы сотрудники были счастливы и продуктивны, нужно часто и вдумчиво распознавать их, так как это делает их более лояльными. Некоторые из способов обработки программ признания сотрудников включают в себя:

- создание схемы поощрения, мотивирующая отдельных лиц или команды на достижение определенных целей, чтобы выиграть приз, например подарочную карту или дополнительный день оплачиваемого отпуска;

- особое упоминание выдающихся сотрудников на рабочих встречах или в информационных бюллетенях;

- выбирать сотрудников месяца и предоставлять льготы, например, зарезервированное парковочное место;

- приглашать выдающиеся команды на вечеринки или устраивать специальные обеды или ужины.

Нет необходимости тратить целое состояние на признание или оценку сотрудников. Цель признания сотрудников состоит в том, чтобы помочь сотрудникам понять, насколько компания ценит их вклад. Независимо от вашего бюджета, нужно включить признание в свои идеи программы лояльности сотрудников. Согласно исследованию Американской психологической ассоциации, сотрудники, которые чувствуют, что их ценят, с большей вероятностью приложат все усилия [ 11 ].

## 2. Уточнять свои бизнес-цели.

Ясность — одна из важнейших характеристик предпринимателя. Цель, обязанности и краткосрочные цели каждого сотрудника должны быть предельно очевидны для владельца бизнеса. Такое отношение демонстрирует работникам, что действия логичны и что компания с оптимизмом смотрит в

будущее. Кроме того, отсутствие видения является частой причиной неудач компании.

Сотрудники будут постоянно подвергать сомнению суждения и мотивы для начала бизнеса, если нет четкого видения будущего компании. Если сотрудники понятия не имеют, куда движется бизнес, они вряд ли увидят себя работающими в фирме в долгосрочной перспективе [ 12 ].

### 3. Предоставить лучшее оборудование для выполнения задач.

Сотрудники должны иметь самое современное оборудование для работы. Если сотрудник рекомендует использовать Slack или Trello для улучшения коммуникации и управления проектами в офисе, можно реализовать их предложения. Опробование предложений работника показывает рабочей силе, что организация ценит их предложения по улучшению их рабочей ситуации и в конечном итоге завоевывает их лояльность.

Предоставление сотрудникам лучших инструментов может потребовать инвестиций в технологии или другие ресурсы. Также важно помнить, что приобретение новых инструментов и оборудования, таких как новые компьютерные дисплеи или стулья, может положительно повлиять на моральный дух [ 13 ].

### 4. Говорить об удержании открыто.

Приверженность удержанию сотрудников не должна быть неясной. На самом деле, если сказать работникам, что хотите, чтобы они оставались на борту, это может помочь в их удержании. Такой подход заставит сотрудников почувствовать, что их ценят, и побудит ваших сотрудников к открытому обсуждению того, как можно улучшить свои рабочие отношения.

Сессии один на один между менеджерами и их непосредственными подчиненными идеально подходят для решения проблемы удержания сотрудников. Во время обсуждения вопросов удержания менеджеры могут узнать, что нравится или не нравится сотрудникам в их работе, перспективах

работы и считают ли они, что эта должность обеспечивает возможности для профессионального роста или развития [ 14 ].

Эти запросы могут помочь остановить возможную текучесть кадров до того, как она произойдет. Опросы удержания могут помочь узнать первоначальное мнение новых сотрудников о компании, причины, по которым лучшие сотрудники остаются и почему сотрудники уходят. Эта информация может помочь разработать план повышения лояльности сотрудников.

#### 5. Показать сотрудникам, что о них заботятся.

Согласно исследованию, опубликованному Ivey Business Journal, приверженность сотрудников возрастает, когда они сильнее чувствуют свою принадлежность к организации и ее лидеру [ 15 ]. Показ своим работникам, что организация заботится о них на личном уровне, — отличный способ развить эти отношения. Некоторые примеры включают празднования, экскурсии и бонусы. Когда встречаетесь с сотрудниками, постарайтесь понять их цели и препятствия, с которыми они сталкиваются. Эти работники теперь являются частью вашего видения. Организация получит лояльность и настойчивость сотрудников, если будет помогать им развиваться и заботиться об их счастье.

#### 6. Обеспечить открытость и честность.

Работники могут не говорить о своих чувствах, а друзья делают это свободно. Если организация будет держать своих сотрудников в курсе, они будут чувствовать себя более связанными с ней. Сотрудники приветствуют и оценят любую форму открытости и честности, даже если информация негативная или тривиальная. Иницируя общение, можно поощрять сотрудников чаще разговаривать друг с другом. В результате рабочая сила станет более сплоченной, что увеличит удержание [ 16 ].

#### 7. Относится к сотрудникам с уважением и достоинством.

Во времена сильного стресса для бизнеса легко упустить из виду вежливость и учтивость. Однако, независимо от условий, помните, что команда

такая же, как и любая другая группа людей. Непонимание, замешательство и разочарование неизбежно случаются на рабочем месте. Однако можно преодолеть эти трудности значительно быстрее, если привьете чувство уважения и порядочности в корпоративную культуру. Даже в беде сотрудники не захотят оставить лидера, который относится к ним как к личностям, а не как к «работникам».

#### 8. Не показывать фаворитизма.

У каждого руководителя есть любимчики среди сотрудников. Однако особое отношение к таким сотрудникам может быстро подорвать лояльность других сотрудников. Некоторые работники действительно оказывают большее влияние на бизнес. Тем не менее, нужно сосредоточиться на мотивации сотрудников для достижения такого уровня успеха. Только демонстрируя равное отношение к ним, можно достичь этой цели.

#### 9. Отмечать достижения компании.

Признание успехов компании так же важно, как и признание достижений сотрудников. Достижения компании зависят от усилий каждого члена команды. Будет труднее достичь целей, если один член команды не будет играть свою роль. Поэтому, когда команда достигает своих целей, это показывает, что каждый работник внес свой вклад.

Организация показывает, что ценит редкость и ценность хорошо функционирующей системы, отмечая достижения всей компании. Команда также придет к пониманию того, что они обладают необходимыми ресурсами для достижения успеха.

#### 10. Помогать команде выполнить задачи.

Слишком много менеджеров и руководителей корпораций держатся на расстоянии от своих сотрудников. Менеджеры часто проводят большую часть своего времени, запершись за своими столами или посещая собрания. Эта ситуация подрывает открытость и отдаляет от повседневной деятельности сотрудников. Поэтому работники будут меньше реагировать на критическую

обратную связь. Трудно оценить работу сотрудника, если не знаешь, насколько тяжела его работа.

Когда члены команды верят, что они вносят свой вклад в миссию компании, они чувствуют себя более связанными. В некоторых случаях это могут быть сложные телефонные звонки клиентам и выставление неоплаченных счетов страховым компаниям. Сотрудникам будет легче приложить все усилия, если они увидят, что организация делает то же самое.

#### 11. Предоставить больше свободы работникам.

Обычно в крупных фирмах больше правил. Сотрудники должны одеваться определенным образом, сидеть в определенном месте или придерживаться общего кодекса поведения. Эта ситуация заставляет сотрудников бояться быть собой среди коллег. Правила могут быть незначительными раздражителями для одних сотрудников и нарушением условий сделки для других. Таким сотрудникам будет трудно полностью раскрыть свой потенциал в ситуациях, ограничивающих их свободу.

Небольшие фирмы часто выигрывают, когда речь идет о дресс-коде, работе из дома и более открытом и гостеприимном рабочем месте. Сотрудники получают больше свободы для общения и установления близких личных отношений. Эти преимущества очень привлекательны для сотрудников, которые не работают в привлекательных секторах [ 17 ].

#### 12. Получить отзывы и мнения от сотрудников.

Сотрудники, работающие в небольших организациях, как правило, имеют больше обязанностей. Эти работники напрямую влияют на производительность компании, поскольку они работают непосредственно с менеджером. Однако работники более низкого уровня имеют меньшее влияние в крупных корпорациях из-за длинной цепочки подчинения. Поэтому многие работники предпочитают оставаться в малых фирмах, потому что считают, что их вклад ценен. Нужно показать сотрудникам, что организация уважает их вклад. Этот

шаг заставит сотрудников почувствовать, что они несут ответственность за организацию и разделяют с обязанности лидера.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты повышения лояльности персонала, а именно: сущность и факторы лояльности персонала, экономический эффект лояльности персонала и методы повышения лояльности персонала.

## **2 Анализ лояльности персонала на примере ООО «Томми Ямми»**

### **2.1 Характеристика деятельности организации**

Краткое описание ООО «Томми Ямми». Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (56.10), Производство готовых пищевых продуктов и блюд (10.85), Торговля оптовая напитками (46.34), Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (47.11), Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах (47.19), Торговля розничная рыбой, ракообразными и моллюсками в специализированных магазинах (47.23).

Рассмотрим миссию, видение, стадию жизненного цикла и стратегические цели ООО «Томми Ямми».

Миссия: «Отличает «Томми Ямми» от других заведений особый подход к концепции — это ресторан, а в будущем и доставка. И всё это в одном месте, со своей уникальной авторской кухней, баром в основе которой — вкусная и качественная еда по доступной цене».

Согласно критериям, компания не совсем точно описала свою миссию, ведь миссия должна указывать на индивидуальность и должна быть связана с кадровой стратегией организации. Текущую миссию нужно немного доработать. Например, она может звучать так: «Нашей миссией является занять лидирующую позицию на рынке общественного питания в городе Красноярске за счет обеспечения максимальной удовлетворенности клиентов и развития культуры обслуживания».

Компоненты миссии:

1. Потребность: Услуги компании удовлетворяют потребность клиентов в проведении досуга и удовлетворении физиологических потребностей в еде.

2. Продукты\услуги: Основные услуги организации по доставке продуктов питания и ресторанной деятельности.

3. Потребители: Потребители нашей продукции люди в возрастной категории примерно от 18 лет и старше.

4. Рынки: Фирма конкурирует на рынке общественного питания.

5. Технология: Технология организации : посредническая.

6. Философия: Основные верования, ценности, устремления и приоритеты организации в том, что меню сможет удовлетворить потребности и вкусовые предпочтения каждого гостя.

7. Самоопределение: Отличительная особенность услуг компании в том, что они способны изменять свою структуру и формировать варианты поведения в изменяющейся обстановке.

8. Общественный имидж: Организация занимается экологическими проблемами, она практикует сортировку отходов, а также занимается удовлетворением потребностей клиентов.

9. Персонал: Персонал рассматривается как наиболее ценный актив организации, потому что именно персонал, а именно официанты, хостес и бармены являются «лицом» организации.

Видение: «Мы не хотим создавать обширное меню, в связи с тем, что хотим полагаться на сезонность и актуальность, параллельно следить за новыми трендами. Меню сможет удовлетворить потребности и вкусовые предпочтения каждого гостя». Согласно критериям, компания не совсем точно описала свое видение, в нем есть противоречие. Текущее видение нужно немного доработать. Например, оно может звучать так: «Мы не хотим создавать обширное меню, в связи с тем, что хотим полагаться на сезонность и актуальность, но параллельно следить за новыми трендами. Меню сможет удовлетворить потребности и вкусовые предпочтения истинных гурманов».

Стадия жизненного цикла ООО «Томми Ямми» по модели И. Адизеса – юность. На данном этапе организация очень сильно меняется. Ее дальнейшее

развитие возможно только после установления дисциплины, системы и порядка. Меняется структура организации, на работу принимаются профессиональные менеджеры.

Между старыми и новыми членами организации может возникнуть множество конфликтов и противоречий, могут начаться противоречия в целях организации. Чтобы развитие продолжалось, управленческая деятельность должна быть систематизирована. Ниже приведены стратегические цели, которые ставит перед собой директор ООО «Томми Ямми».

Стратегические цели:

1. Увеличить общий доход на 10 млн. в течение следующих трех лет.
2. Ежегодно повышать уровень удержания клиентов на 5 %.
3. Достичь 1 миллиона подписчиков в социальной сети INSTAGRAM.
4. Повысить качество обслуживания посетителей в течение следующих трех лет.
5. Увеличить долю рынка до 6 % к 2026 году.
6. Снизить текучесть кадров до 10 % в течении следующих двух лет.

## **2.2 Анализ управления персоналом в организации**

Рассмотрим организационную структуру управления в ООО «Томми Ямми».

Структура управления организации представляет собой совокупность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев и подчиненных, выполняющих определенные функции. Элементом этой структуры является орган управления, который представляет собой группу работников, объединенных единой задачей - удовлетворением потребностей клиентов. Лидером этой группы является руководитель работников, который выполняет административные функции в соответствии с вверенной ему территорией (в

данном случае ООО «Томми Ямми»). Работниками организации руководит администратор.

Администрация — это группа работников, возглавляемая директором, который является частью трудового коллектива. Он руководит деятельностью своей команды в соответствии со своими правами и обязанностями. Численность обслуживающего персонала составляет 21 человек: директор, управляющий, главный бухгалтер, бухгалтер, шеф-повар, 4 повара, 4 официанта, 2 администратора, 2 хостес, 2 уборщика, 2 бармена (рисунок 1). При устройстве на работу к сотрудникам предъявляются высокие требования. Все это благоприятно сказывается на профессионализме и культуре обслуживания.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Томми Ямми»

Директор ООО «Томми Ямми» (Солодовников А.С.). Он отвечает за организацию и результаты коммерческой и производственной деятельности и контролирует выполнение плана коммерческих и финансовых показателей организации. Алексей отвечает за качество продукции, состояние учета и контроля, сохранность материальных ценностей и соблюдение трудового

законодательства. Директор лично решает вопросы подбора и расстановки персонала.

Управляющий отвечает за общую работу и закупки заведения. Он изучает спрос потребителей, обеспечивает рациональное использование сырья, организует переработку сырья в соответствии с техническими нормами для производства качественных блюд, следит за соблюдением санитарно-гигиенических норм, правил охраны труда и техники безопасности и своевременно представляет в бухгалтерию отчеты об использовании запасов.

Шеф-повар организует и руководит производственными операциями. В его основные обязанности входит составление меню, планирование и подбор необходимого сырья и расходных материалов, контроль качества приготовления и подачи блюд, ведение склада сырья, полуфабрикатов и готовой продукции. Проведение обучения персонала производства и цехов. Внедрение изменений в производственные операции.

Повар — человек, профессия которого является приготовление пищи. Готовит супы, вторые блюда, другую пищу. Знает, как правильно хранить продукты, готовит разные блюда по рецептам и умеет оформлять приготовленное.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета, хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Бухгалтер – это специалист, который ведет бухгалтерский учет компании, занимается документооборотом, готовит и сдает бухгалтерскую и налоговую отчетность в контролирующие органы. Специалисты по бухгалтерскому учету

должны быть знакомы с нормативно-правовой базой, знать законы отрасли, постоянно повышать свою квалификацию.

Администратор. Его основная задача – работа с гостями и персоналом, контроль за подготовкой зала к обслуживанию и обеспечение высокого уровня продаж. Администратор официантов и барменов.

Хостес – это лицо компании, их работа заключается в том, чтобы приветствовать гостей. Хостес должны быть привлекательными, вежливыми и, в большинстве случаев, свободно владеть одним или несколькими иностранными языками.

Официант. Приветствует гостей и дает им список меню и напитков. Рекомендует выбор блюд и напитков. Принимает заказы и передает их работникам кухни и бара. Подача блюд и напитков клиентам. Убирает столы и возвращает еду и посуду на кухню. Выставлять счета, принимать платежи, работать с терминалами и кассовыми аппаратами.

Бармен – это сотрудник бара, который обслуживает клиентов в баре. Бармены приветствуют клиентов в своем заведении, определяют их предпочтения, информируют о выборе, предлагают подходящие напитки, принимают заказы на алкогольные и безалкогольные напитки, включая готовые коктейли, и разливают некоторые из напитков.

Уборщик выполняет следующие обязанности:

- уборка служебных помещений, коридоров, лестниц, уборных и прилегающих территорий;
- чистка и обеззараживание туалетов, раковин и других санитарных узлов;
- собирать мусор в специально отведенных местах;
- проверка наличия моющих средств и оборудования, необходимого для работы;
- выполнение различных официальных распоряжений руководителя;
- поддерживать и продолжать поддерживать гигиенические условия в помещениях.

Пример штатного расписания работников ООО «Томми Ямми» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Пример штатного расписания работников ООО «Томми Ямми»

График 25.10-31.10								
ФИО	Должность	25.10	26.10	27.10	28.10	29.10	30.10	31.10
Калиняк Юлия	Администратор	12:00-00:00		12:00-00:00	12:00-00:00			12:00-00:00
Шимохина Ольга	Администратор		12:00-00:00			12:00-00:00	12:00-00:00	
Смолина Катерина	Хостес	12:00-00:00	12:00-00:00			12:00-00:00	12:00-00:00	
Телина Елизавета	Хостес			12:00-00:00	12:00-00:00			12:00-00:00
Привалов Арсений	Бармен	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00				12:00-00:00
Осетров Иван	Бармен				12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00	
Соловов Даниил	Повар	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00		
Урожай Иван	Повар	12:00-00:00	12:00-00:00		12:00-00:00	12:00-00:00		12:00-00:00
Смирехин Андрей	Повар			12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00
Любимская Юлия	Повар	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00			12:00-00:00	12:00-00:00
Леконцева Анастасия	Официант	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00			12:00-00:00	12:00-00:00
Шабловская Анастасия	Официант		12:00-00:00		12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00	
Гойда Рита	Официант	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00			12:00-00:00	12:00-00:00
Баранова София	Официант				12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00	12:00-00:00
Олимова Зарина	Уборщик	12:00-00:00	12:00-00:00			12:00-00:00	12:00-00:00	
Хайдулина Афина	Уборщик			12:00-00:00	12:00-00:00			12:00-00:00

Фонд заработной платы в разрезе должностей в ООО «Томми Ямми» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Фонд заработной платы в разрезе должностей в ООО «Томми Ямми»

Должность	Количество штатных единиц	Количество рабочих часов, в месяц всех штатных единиц	Стоимость в час, руб. одной штатной единицы	Среднемесячная зарплата, руб. всех штатных единиц
Директор	1	62,0	1 000,0	62 000,0
Управляющий	1	123,0	400,0	49 200,0
Главный бухгалтер	1	160,0	260,0	41 600,0
Бухгалтер	1	160,0	240,0	38 400,0
Шеф-повар	1	216,0	250,0	54 000,0
Повар	4	1 560,0	170,0	265 200,0
Официант	4	1 560,0	150,0	234 000,0
Администратор	2	1 560,0	210,0	327 600,0
Хостес	2	1 560,0	170,0	265 200,0
Уборщик	2	1 560,0	120,0	187 200,0
Бармен	2	1 560,0	180,0	280 800,0

В данной таблице представлены данные за апрель 2023 года. В организации используется повременная (почасовая) система оплаты труда. Общая численность сотрудников составляет 21 человек, среднемесячная заработная плата около 85 962 рублей. Соответственно занимаемой должности каждый работник имеет свою ставку в час.

Для полного анализа системы управления лояльностью персонала ООО «Томми Ямми» управляющий выделяет для оценки несколько немаловажных критериев:

- количественный и качественный состав персонала;
- уровень текучести кадров;
- степень учета интересов работника.

Уровень текучести кадров - один из самых показательных критериев системы управления лояльности персонала организации.

Текучесть кадров для среднего периода (F):

-  $F = \text{среднегодовая численность уволенных} * 100 \% / \text{среднегодовая численность}$ .

Получается:  $4 * 100 \% / 21 = 19,05 \%$ .

Проведя расчеты, было выяснено, что в 2022 году в ООО «Томми Ямми» наблюдалась текучесть, равная 19,05 % в год, при норме для отрасли общественного питания – 15 %. Это говорит о том, что текучесть выше нормы и стоит предпринять меры для ее уменьшения.

Рассмотрим текучесть кадров за 2020 и 2021 годы.

Текучесть кадров за 2020 год.

Получается:  $6 * 100 \% / 13 = 46,15 \%$ .

Проведя расчеты, было выяснено, что в 2020 году в ООО «Томми Ямми» наблюдалась текучесть, равная 46,15 % в год. Это говорит о том, что текучесть катастрофически выше нормы и стоило предпринять меры для ее уменьшения немедленно. Это было связано с началом пандемии COVID-19. В 2020 году многие заведения сферы общественного питания были в плохом положении. Но организация сделала все возможное для снижения текучести, ведь уже в 2021 году текучесть снизилась.

Получается:  $5 * 100 \% / 18 = 27,77 \%$ .

Проведя расчеты, было выяснено, что в 2021 году в ООО «Томми Ямми» наблюдалась текучесть, уже равная 27,77 % в год. Это лучше, чем было в прошлом году, но все еще достаточно критический показатель, который говорит, что стоит предпринять меры немедленно. 2021 год для сферы общественного питания был «восстановительным» после 2020 года.

Проведя расчеты уровня текучести персонала с 2020 по 2022 годы, можно сделать вывод о том, что в организации наблюдается положительная динамика по снижению текучести персонала.

Рассчитаем уровень текучести персонала по контактному персоналу (официанты, бармены, хостес, уборщики, повара, администраторы) за 2020-2022 годы.

Получается:  $6 * 100 \% / 8 = 75 \%$ .

Проведя расчеты, было выяснено, что в 2020 году в ООО «Томми Ямми» наблюдалась текучесть по контактному персоналу, равная 75 % в год. Это

говорит о том, что текучесть катастрофически выше нормы и стоило предпринять меры для ее уменьшения немедленно.

Получается:  $5 * 100 \% / 13 = 38,46 \%$ .

Проведя расчеты, было выяснено, что в 2021 году в ООО «Томми Ямми» наблюдалась текучесть, уже равная 38,46 % в год. Это лучше, чем было в прошлом году, но все еще достаточно критический показатель, который говорит, что стоит предпринять меры немедленно.

Получается:  $4 * 100 \% / 16 = 25 \%$ .

Проведя расчеты, было выяснено, что в 2022 году в ООО «Томми Ямми» наблюдалась текучесть, равная 25 % в год. Это говорит о том, что текучесть выше нормы и стоит предпринять меры для ее уменьшения.

Проведя расчеты уровня текучести контактного персонала с 2020 по 2022 годы, можно сделать вывод о том, что в организации наблюдается положительная динамика по снижению текучести контактного персонала, а также, что именно из-за контактного персонала и существует такая проблема, как высокая текучесть персонала в организации.

Экономические потери от повышенной текучести персонала. Рассчитаем размер экономического ущерба по каждой группе потерь:

1. Потеря рабочего времени. Это связано с простоем между увольнением сотрудника и приемом на работу нового сотрудника: в 2022 году промежуток времени между увольнением сотрудника и приемом на работу нового сотрудника в организации составляет в среднем 7 рабочих дней. Следовательно, учитывая, что в 2022 году из организации (по собственному желанию) уволилось 4 сотрудника, эту потерю рабочего времени можно приблизительно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Прв} = \text{И} * \text{Ку}$$

где Прв - потери рабочего времени;

И - интервал между увольнением и принятием нового сотрудника;

Ку - количество уволенных сотрудников.

Получается:  $7 * 4 = 28$  дней.

Таким образом, в 2022 году из-за текучести кадров было потеряно 28 рабочих дней, экономический ущерб можно рассчитать исходя из расчета, что текучесть кадров в организации в 2022 году составила 19,05 %, а средняя прибыль на одно рабочее место – 28 000 рублей/день (1400 - средний чек на человека в организации по данным сервиса 2ГИС \* 20 (среднее число столиков у официанта за смену)).

Экономический ущерб =  $28 * 0,1905 * 28\ 000 = 149\ 352$  рубля за 2022 год.

2. Затраты на обучение принятого на работу сотрудника. В 2022 году на обучение персонала было потрачено в среднем 15 рабочих дней, причем за каждым сотрудником был закреплен наставник (более опытный человек на своей должности). В среднем до 30 % времени наставников уходило на обучение нового сотрудника. Таким образом, организация понесла следующие расходы по данной статье (при средней заработной плате наставника в размере 1800 рублей в день).

Затраты на обучение новых сотрудников = З/п наставника \* количество затраченного на наставничество рабочего времени \* количество новых сотрудников = 32400 рублей за 2022 год.

Общий убыток, который представляет собой экономический ущерб от текучести кадров, равен сумме всех индивидуальных убытков. Таким образом, общий ущерб от текучести кадров оценивается в 181 752 рубля за 2022 год.

Рассмотрим также такие финансовые показатели организации, как выручка и чистая прибыль, чтобы лучше понять тенденцию, касаемо состояния организации.

Выручка ООО «Томми Ямми», согласно данным ФНС и Росстата за 2017–2022 годы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Выручка ООО «Томми Ямми», согласно данным ФНС и Росстата за 2017–2022 годы [ 18 ]

Чистая прибыль ООО «Томми Ямми», согласно данным ФНС и Росстата за 2017–2022 годы (рисунок 3).



Рисунок 3 – Чистая прибыль ООО «Томми Ямми», согласно данным ФНС и Росстата за 2017–2022 годы [ 18 ]

Исходя из графиков, можно сделать вывод, что организация развивается и получает хорошую прибыль.

## 2.3 Проблемы управления лояльностью персонала в организации

Ниже приведены проблемы, которые часто возникают при управлении персоналом в сфере общественного питания:

1. **Текучесть кадров.** Данная проблема является ключевой для сферы общественного питания. Многие воспринимают такую работу как временную подработку. Из-за этого появляется текучесть кадров, что негативно сказывается на построении слаженного коллектива, требует переподготовки новых кадров, требует вложения больших сил и средств.

2. **Низкий уровень лояльности персонала.** Молодые выпускники вузов и специалисты отрасли с большим опытом работы не видят будущего в сфере услуг. Работа официантом может восприниматься как унижительная, в то время как работа менеджера престижна.

Эти проблемы являются проблемами сегодняшнего дня и требуют комплексного решения с использованием соответствующих методов управления. В конечном итоге устранение этих проблем является задачей для организации. Некоторые рекомендации, которые можно использовать для повышения эффективности управления персоналом, следующие:

1. **Организовывать специальные тренинги для сотрудников, чтобы помочь им работать более эффективно.** На собственном примере они могут продемонстрировать, как правильно работать, что такое профессионализм и что такое компетентность.

2. **Ввести систему бонусов для сотрудников, которые рассматривают долгосрочную карьеру в сфере обслуживания, чтобы сделать их карьерный рост более доступным и понятным.**

3. **Поднять и поддержать моральный дух сотрудников, чтобы избежать дальнейшего стресса на рабочем месте.**

4. **Сделать отбор персонала более четким и систематическим.**

5. Ужесточить требования к потенциальным сотрудникам. Это повысит ценность этих профессий в глазах работников.

Проведем COPS-анализ деятельности ООО «Томми Ямми».

#### 1. Культура.

Организационная культура определяется как основные убеждения, предположения, ценности и способы взаимодействия, которые способствуют созданию уникальной социальной и психологической среды организации.

Ведущую роль в культуре организации играют организационные ценности.

Организационные ценности влияют на все аспекты деятельности компании — как она ведет бизнес, как принимает решения, как относится к своим сотрудникам и клиентам. Проще говоря, организационные ценности — это руководящие принципы, которые определяют цель и направление деятельности организации. Они помогают компаниям управлять взаимодействием как с клиентами, так и с сотрудниками.

ООО «Томми Ямми» стремится предоставлять услуги наивысшего качества и потребительской ценности с целью максимального удовлетворения клиентов. Успех ООО «Томми Ямми» зависит от построения хороших отношений с клиентами, основанных на честности, этике и взаимном доверии.

В отношениях с поставщиками компания ООО «Томми Ямми» руководствуется принципами честности, справедливости и взаимного уважения. Организация стремится создать комплексную систему поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию и долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

ООО «Томми Ямми» стремится к созданию безопасной, здоровой и высокопроизводительной рабочей среды. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед своими коллегами и компанией за устранение причин и условий, подрывающих такие условия и негативно влияющих на обстановку в коллективе.

Ни одному сотруднику не разрешается находиться на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, поскольку это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты соответствующие меры для того, чтобы употребление алкоголя или наркотиков сотрудниками не оказывало негативного влияния на безопасность и успех бизнеса.

В конечном итоге, поскольку характер организации является лишь отражением работы ее сотрудников, каждый сотрудник несет постоянную личную ответственность за то, чтобы организация продолжала стремиться "делать все возможное" в отношениях с поставщиками, коллегами и клиентами.

## 2. Организация.

Структура управления является централизованной. Руководство сосредотачивает в своих руках большие полномочия. Централизованное принятие решений в сложной организации делает невозможным быстрое реагирование на изменения во внешней среде или на меняющиеся потребности клиентов. Структура управления ООО «Томми Ямми» линейная. За конечный результат, как правило, отвечает директор, задача которого состоит в том, чтобы все менеджеры (администраторы, главные бухгалтеры и шеф-повара) способствовали его достижению.

## 3. Люди.

В структуре предприятия по положению первое место занимают официанты, второе место - повара.

Доля женщин, работающих в организации значительно выше доли мужчин. Это, прежде всего, связано с областью деятельности организации.

В структуре персонала ООО «Томми Ямми» преобладают лица, имеющие возраст от 18 до 30 лет (85 %) (данные представлены в таблице 3). Таким образом, организация привлекает молодых кадров.

Таблица 3 – Возраст работников ООО «Томми Ямми»

<b>Возраст работников</b>	<b>Количество работников</b>	<b>Должности</b>
От 18 до 22 лет	13	Повара, официанты, хостес, администратор, бармены
От 23 до 27 лет	5	Шеф-повар, управляющий, уборщики, администратор
От 28 лет до 32 лет	1	Директор
От 33 лет и более	2	Главный бухгалтер, бухгалтер

В структуре персонала ООО «Томми Ямми» преобладают лица, получающие высшее образование. Второе место занимают лица, имеющие среднее специальное образование. Все руководители ООО «Томми Ямми» имеют высшее образование, среди поваров преобладают сотрудники со средне-профессиональным образованием, а среди официантов – те, кто получают высшее образование (данные представлены в таблице 4). Эти данные позволяют сделать вывод о достаточном уровне профессиональной подготовки официантов, поваров и руководящего состава для решения задач.

Таблица 4 – Уровень образования работников ООО «Томми Ямми»

<b>Образование</b>	<b>Количество работников</b>	<b>Должности</b>
Неоконченное высшее образование	10	Официанты, хостес, администраторы, бармены
Среднее специальное образование	7	Шеф-повар, уборщики, повара
Высшее образование	4	Директор, главный бухгалтер, бухгалтер, управляющий

#### 4. Системы.

Важнейшим структурным элементом системы управления персоналом ООО «Томми Ямми» является подсистема найма, которая включает в себя набор и отбор персонала для работы в организации. Функцию управления человеческими ресурсами в организации выполняет управляющий.

В системе подбора персонала ООО «Томми Ямми» отбор кандидатов проходит в несколько этапов, включая предварительное собеседование, оценку

личных данных, испытательный срок и окончательное решение о приеме на работу.

Во время предварительного собеседования отсеиваются кандидаты, которые явно не соответствуют требованиям должности.

Недостатком системы подбора и отбора персонала в ООО «Томми Ямми» является то, что не учитываются такие важные аспекты предыдущего опыта кандидата, как причины ухода с предыдущих мест работы и частота смены работы.

Система оценки персонала в ООО «Томми Ямми» основана на проведении анализа персонала каждые три месяца.

К сожалению, карьерный рост всегда сопровождается увольнениями и понижениями, и крайне редко руководящая должность становится вакантной по естественным причинам. Однако такие ситуации мало волнуют директоров и управляющих, поскольку в ООО «Томми Ямми» нет четко определенной системы развития карьеры.

Стоит отметить, что ООО «Томми Ямми» уделяет мало внимания дополнительным льготам для сотрудников. Санаторные путевки не выдаются, питание и транспортные расходы не субсидируются.

Что касается использования материальных стимулов, то у организации есть потенциал для улучшения процессов управления за счет совершенствования системы материального стимулирования персонала путем использования новых форм оплаты труда.

Поэтому приоритетными направлениями в совершенствовании системы управления персоналом являются совершенствование системы карьерного роста и работы с кадровым резервом, а также совершенствование системы материального и морального стимулирования персонала.

Построим дерево проблем для ООО «Томми Ямми» (рисунок 4).

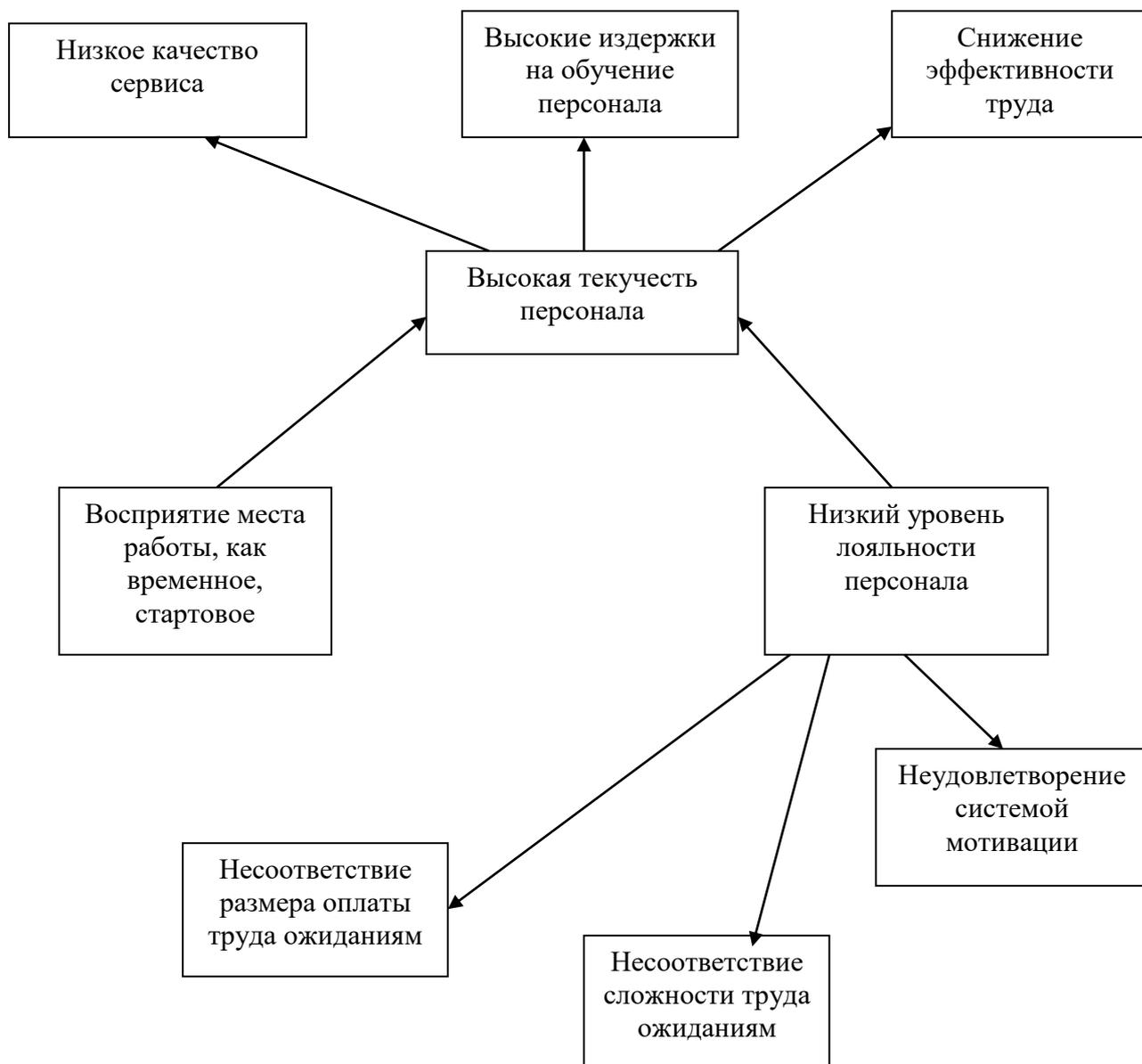


Рисунок 4 – Дерево проблем для ООО «Томми Ямми»

Метод графа проблем необходим для выявления первостепенных проблем в системе принятия управленческих решений. Применение метода начинается с построения матрицы проблем (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица проблем для ООО «Томми Ямми»

№	Проблема	1	2	3	4	5	Сумма
1	Низкая исполнительская дисциплина сотрудников	-	0	0	0	0	0
2	При подготовке решений недостаточно используется опыт квалифицированных экспертов	0	-	0	1	1	2
3	Недостаток хороших кадров	1	1	-	1	1	4
4	Недостаточная система контроля за выполнением решений	1	0	0	-	0	1
5	Нет маркетинговой стратегии	0	0	0	0	-	0

Граф проблем помогает ответить на вопрос, какую из представленных в матрице проблем нужно решить в первую очередь (рисунок 5).

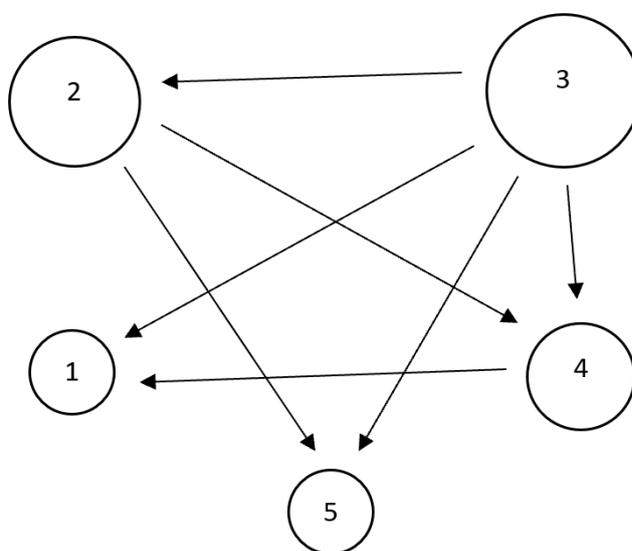


Рисунок 5 – Граф проблем для ООО «Томми Ямми»

Исходя из полученных результатов проведенного анализа следует отметить, что в первую очередь необходимо решить проблему нехватки квалифицированного персонала. Это окажет положительное влияние на дисциплину сотрудников, подготовку и принятие управленческих решений, систему контроля персонала, а также на построение маркетинговой стратегии.

Решением 2-й проблемы может быть найм персонала, который прошел строгое собеседование, а также создание привлекательных условий для удержания (например, высокой ставкой заработной платы, премиальными выплатами, уникальными возможностями).

Решением 1-й и 4-й проблем может послужить создание в коллективе персонала условий, которые могут способствовать сознательному отношению работников к своей работе, они помогут минимизировали недобросовестное исполнение ими своих трудовых обязанностей. Достижению этих целей способствует эффективная система мотивации, правильное кадровое обеспечение, а также развитие корпоративной культуры. Но также не стоит забывать о жестких методах контроля, таких как: выговор, штраф, понижение зарплаты и т.д.

Проблема №3 имеет некоторые особенности, она оказывает влияние на все остальные проблемы, но сама не подвержена влиянию со стороны других. Это объясняется тем, что она носит глобальный характер и одна организация не в состоянии повлиять на ее решение. Однако совместные действия многих предприятий страны могли бы привести к изменению ситуации.

COPS-анализ и метод графа проблем показали, что сложно будет добиться поставленных стратегических задач при текущем уровне лояльности персонала.

Для решения этой проблемы я предлагаю разработать мероприятия по повышению лояльности персонала, которые будут включать в себя следующие пункты:

1. Повышать лояльность персонала путем опросов и интервьюирования персонала.

2. Разработать четкую структуру вознаграждения и повысить лояльность персонала.

3. Повысить квалификацию персонала. Для этого рекомендуется определить формы обучения по повышению квалификации сотрудников. Эта деятельность в первую очередь входит в обязанности управляющего и контролируется администраторами.

Опрос персонала (опрос 10 сотрудников) выявил основные причины, по которым сотрудники покидают организацию:

- нестабильные заработки;

- продолжительные или неудобные часы работы;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).

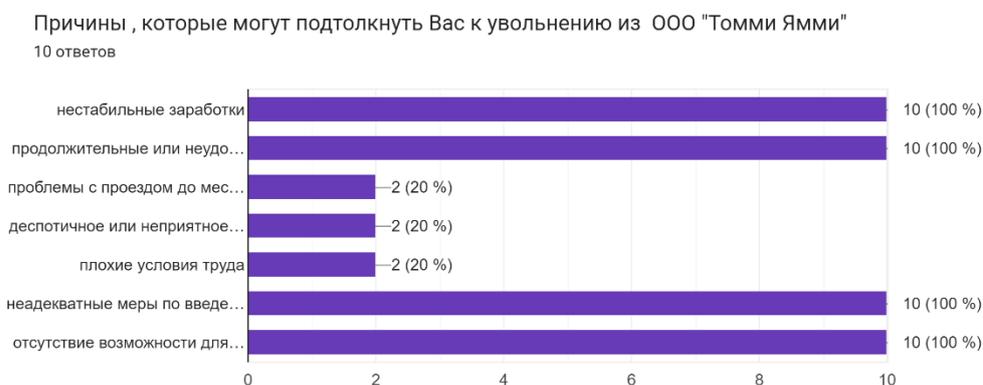


Рисунок 6 - Результаты опроса

Анкета представлена в приложении А.

Следует отметить, что текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей, которые можно использовать в дальнейшем для развития организации, ведь в ООО «Томми Ямми» корпоративная культура позволяет официантам частично участвовать в принятии решений.

Гибкость уровня лояльности персонала данного предприятия оценивается исходя из характеристик:

- стабильности;
- динамичности.

Чтобы определить интересы сотрудников и степень их удовлетворения, был проведен опрос персонала с десятью людьми. По результатам опроса был сделан вывод, что в целом интересы персонала учитываются, и было

установлено, что проводятся организованные встречи для обсуждения потребностей и жалоб персонала с директором. Составляется еженедельный график работы, и сами сотрудники могут принимать непосредственное участие в его планировании, запрашивая смены. Опрос показал, что 70 % сотрудников удовлетворены своей работой, 70 % удовлетворены работой своего руководителя, 80 % удовлетворены уровнем заработной платы и формами вознаграждения (в зависимости от дохода), 60 % удовлетворены количеством отработанного времени.

Результаты опроса по вопросу учета интересов, касаемо рабочего процесса представлены на рисунке 7.

Учитываются ли Ваши интересы, касаемо рабочего процесса?  
10 ответов

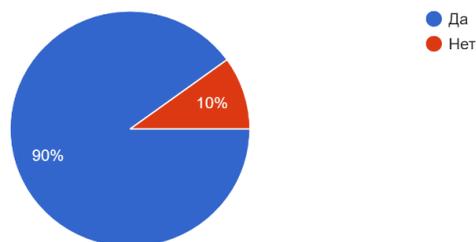


Рисунок 7 - Результаты опроса

Результаты опроса по вопросу удовлетворенности работой управляющего представлены на рисунке 8.

Довольны ли Вы работой управляющего?  
10 ответов

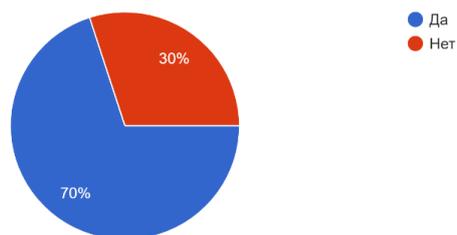


Рисунок 8 - Результаты опроса

Результаты опроса по вопросу удовлетворенности уровнем заработной платы и формы оплаты труда представлены на рисунке 9.

Довольны ли Вы уровнем заработной платы и формой оплаты труда (от выручки)?  
10 ответов

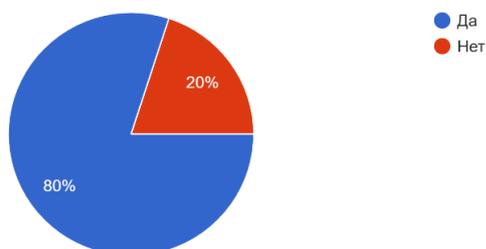


Рисунок 9 - Результаты опроса

Результаты опроса по вопросу удовлетворенности количеством рабочих часов представлены на рисунке 10.

Устраивает ли Вас количество рабочих часов?  
10 ответов

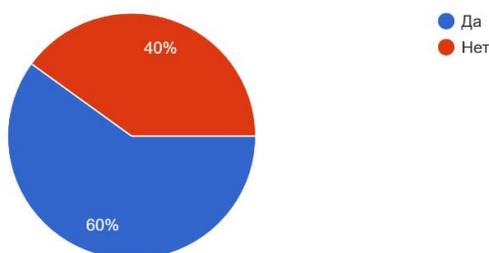


Рисунок 10 - Результаты опроса

Результаты опроса по вопросу удовлетворенности своей работой представлены на рисунке 11.

Довольны ли Вы своей работой?  
10 ответов

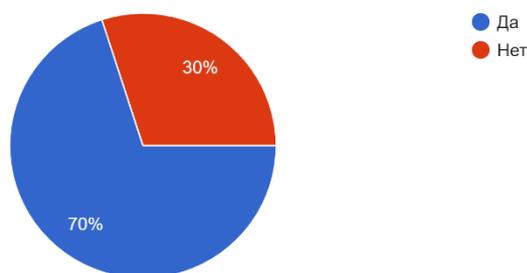


Рисунок 11 – Результаты опроса

Анкета представлена в приложении Б.

Было проведено интервьюирование с персоналом, который уволился из ООО «Томми Ямми», а именно с барменом и с официантом. В ходе интервьюирования стало известно, что основными причинами их увольнения стали: небольшая зарплата и несовершенная система мотивации персонала. Для сферы общественного питания это две наиболее распространенные проблемы.

Также было проведено интервьюирование с нелояльным персоналом, а именно с официантом и хостес. В ходе интервьюирования стало известно, что для повышения их лояльности к организации, достаточно всего лишь ввести больше систем материального поощрения персонала и проводить больше мероприятий с персоналом.

Определим степень лояльности персонала посредством использования шкалы Л. Терстоуна. Опрос представлен в приложении В. Было проведено анкетирование персонала, опрошено 10 человек. По результатам анкетирования было определено, что 47 % персонала критики; 48 % - нейтралы; 5 % - промоутеры (рисунок 12). Это является тревожным показателем для организации. То есть, всего 47 % персонала являются потенциально высвобождающимися, которые в будущем, увольняясь, способствуют высокому уровню текучести персонала в организации.



Рисунок 12 – Результаты опроса

Главный принцип лояльности персонала заключается в том, что эффективная работа и личный вклад каждого в достижение общей цели должны быть достойно оценены. Это проявляется в заработной плате официантов, барменов, хостес и других сотрудников. Она определяется количеством отработанных часов. Чем больше отработанных часов, тем выше зарплата. Чтобы мотивировать работников, они могут соревноваться за количество проданных определенных блюд или напитков. Такие программы рассчитаны на месяц, и в зависимости от результатов победитель получает денежный приз в размере от 4 до 7 тысяч рублей. Администраторы предоставили информацию о заработной плате и конкурсах.

В организации хорошо развита корпоративная культура. ООО «Томми Ямми» имеет свой собственный корпоративный стиль, униформу определенной цветовой гаммы и логотип. Всех сотрудников отмечают небольшими подарками в день рождения. Для сотрудников существует анонимный ящик для жалоб и предложений. Встречи с менеджерами и директорами проводятся регулярно. В начале каждой смены проводится встреча с менеджером, чтобы создать настроение для хорошей смены и напомнить сотрудникам об их правах и обязанностях. Информация была предоставлена старшим официантом ООО «Томми Ямми».

Был опрошен администратор, который рассказал об отношениях с командой.

По словам администратора, коллектив в целом дружный, и, если один из официантов «попадает в беду», другие официанты оказывают ему поддержку и помогают в работе. В целом, рабочий процесс основан на принципах командной работы и взаимовыручки. Когда на работу принимается новый сотрудник, администратор показывает ему схему организации. Администратор решает, кто будет отвечать за обучение нового сотрудника, при необходимости составляет график сменности и очерчивает сроки стажировки.

Из этого анализа можно сделать вывод, что в данной организации руководство имеет хороший диагноз и обоснованный прогноз, а также располагает средствами для влияния на ситуацию.

На основании анализа результатов исследования можно сделать вывод, что снижение текучести кадров в организации может быть достигнуто путем разработки систем повышения лояльности.

Повышение лояльности персонала и снижение текучести можно осуществить с помощью разработки мероприятий.

В главе второй была проанализирована организационная структура управления, а также проведен COPS-анализ, построено дерево проблем и метод графа проблем. После проведения COPS-анализа была выявлена ключевая проблема для ООО «Томми Ямми». Были проведены опросы и интервьюирование персонала на выявление уровня лояльности персонала.

### **3 Разработка мероприятий по повышению лояльности персонала на примере ООО «Томми Ямми»**

#### **3.1 Описание мероприятий по повышению лояльности персонала**

Решение такой проблемы, как повышение лояльности персонала в организации – очень важная для организации задача, так как именно от этого фактора зависит успех заведения в сфере общественного питания, ведь официанты отвечают непосредственно за атмосферу и уровень обслуживания клиентов. Решение этой задачи может быть осуществлено через конкретный подход, такой как разработка мероприятий по повышению лояльности персонала.

Специфика мероприятий по повышению лояльности персонала сопряжена с большим объемом аналитической работы – мониторинг текучести кадров, анализ персонала на предмет причин текучести, выявление мотивационных факторов для решения проблем текучести персонала и, непосредственно, сам анализ лояльности персонала.

В настоящее время организация наблюдает за уровнем лояльности персонала следующими образами:

- ежегодный анализ текучести персонала;
- опросы и интервьюирование персонала;
- системная материальная мотивация персонала.

Принимая во внимание повышенный уровень текучести персонала в организации, можно внедрить мероприятия по повышению лояльности персонала, для понижения уровня текучести.

Предлагаются мероприятия по повышению лояльности персонала, включающие в себя новую систему мотивации персонала. Целью мероприятий является повышение лояльности персонала в организации ООО «Томми Ямми».

Заинтересованные стороны:

- директор ООО «Томми Ямми».

Команда:

- управляющий ООО «Томми Ямми»;
- администраторы ООО «Томми Ямми».

Мероприятия по повышению лояльности персонала включают в себя следующие изменения в существующих в организации методов контроля лояльности персонала:

- формирование группы, ориентированной на повышение лояльности персонала;
- анализ персонала организации на предмет мотивационных факторов для сотрудников;
- анализ уровня лояльности персонала организации;
- разработка мероприятий, направленных на повышение лояльности персонала, исходя из результатов анализа лояльности и мотивации;
- внедрение управления лояльностью персонала.

Повышение лояльности персонала можно произвести с помощью следующих мероприятий:

- внедрение управления лояльностью персонала;
- управление мотивацией персонала с помощью адаптивной системы мотивации.

Дерево целей по повышению лояльности персонала представлено на рисунке 13.



Рисунок 13 – Дерево целей

Первое направление деятельности по повышению лояльности персонала – управление мотивацией персонала путем анализа способов мотивации и разработка мероприятий по стимулированию, повышению мотивации персонала.

Второе направление – совершенствование системы управления персоналом путем формирования группы управления персоналом.

Третье направление – анализ уровня лояльности персонала, основанный на: интервьюировании персонала, проведении опросов персонала и определении мероприятий.

Предлагается анализ способов мотивации и уровня лояльности персонала (таблица 6).

Таблица 6 – Структура работ по анализу способов мотивации и уровня лояльности персонала

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Анализ способов мотивации персонала	Провести опрос персонала на способы мотивации	2 дня	Менеджер
	Проанализировать результаты опроса	3 дня	Менеджер
	Выбрать наиболее удачный способ мотивации персонала	1 день	Менеджер
Длительность анализа способов мотивации		6 дней	
Совершенствование системы управления персоналом	Провести опрос персонала на уровень удовлетворенности существующей системой управления персоналом	2 дня	Менеджер
	Проанализировать результаты опроса	3 дня	Менеджер
	Провести интервьюирование персонала с низким уровнем удовлетворенности на предмет предложения изменений	2 дня	Менеджер
Длительность совершенствования системы управления персоналом		7 дней	
Анализ уровня лояльности персонала	Провести опрос персонала на предмет определения уровня лояльности	2 дня	Менеджер
	Проанализировать результаты опроса	3 дня	Менеджер
	Провести интервьюирование персонала с низким уровнем лояльности на предмет предложения изменений	2 дня	Менеджер
Длительность анализа уровня лояльности персонала		7 дней	
Определение специфики разработки системы мотивации и системы управления лояльностью персонала	Проанализировать зависимость уровень лояльности персонала от способа мотивации	5 дней	Менеджер
	Составить отчет о способах мотивации и уровне лояльности персонала	7 дней	Менеджер
	Ознакомить руководство с отчетом	2 дня	Руководитель
Длительность определения специфики разработки системы мотивации и системы управления лояльностью персонала		14 дней	
Итоговая деятельность		34 дня	

Длительность подготовки реализации мероприятий – 34 дня. Базируясь на проведенном в организации анализе, можно сделать вывод, что следует разрабатывать новые мероприятия на повышение лояльности персонала. Например:

1. Ввести премирование по системе KPI, тем самым увеличив лояльность персонала к организации.

2. Повышать в должности сотрудников с высокими показателями работоспособности, дать персоналу возможность развиваться.

3. Отказаться от найма персонала из вне, то есть продвижение персонала по карьерной лестнице внутри организации, это так же и решает проблему развития персонала внутри организации.

4. Проводить ежемесячный конкурс «Лучший работник месяца». Данное мероприятие ориентировано на повышение стремления работать лучше, а также работать в нашей организации.

5. Внедрить систему кайдзен. Так, персонал сможет почувствовать себя нужным, реализовать свои профессиональные амбиции и почувствовать свое мнение важным для организации. А также это полезно и для организации.

6. Проводить корпоративные игры (на знание меню, стандартов, на сплочение коллектива). Данное мероприятие стимулирует сотрудников к профессиональному развитию и является важным элементом корпоративной культуры, что влияет на взаимоотношения сотрудников, их ощущение причастности к организации, и, конечно же, повышает их лояльность к организации.

7. Материально поощрять победителя конкурса «Лучший работник месяца».

8. Материально поощрять персонал, чьи идеи по кайдзену были приняты на реализацию.

9. Повышение ставки за стаж работы в организации от 2-х лет.

10. Материально поощрять победителей игр.

Сведем в таблицу все предложенные мероприятия по повышению лояльности персонала (таблица 7).

Таблица 7 – Структура работ мероприятий по повышению лояльности персонала

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Внедрить KPI систему, повышение ставки за стаж работы в организации от 2-х лет	Разработать поинты	5 дней	Менеджер
	Согласовать с руководством	1 день	Руководитель
	Проинформировать персонал	1 день	Менеджер
Итого		7 дней	
Повышать в должности сотрудников с высокими показателями работоспособности, продвижение персонала по карьерной лестнице внутри организации	Проанализировать и выбрать персонал на предмет возможного продвижения по службе	1 день	Менеджер
	Согласовать с руководством	1 день	Руководитель
	Проинформировать персонал	1 день	Менеджер
Итого		3 дня	
Проводить ежемесячный конкурс «Лучший работник месяца» и материально поощрять победителя	Разработать положение о конкурсе	2 дня	Менеджер
	Определить сроки проведения конкурса	1 день	Менеджер
	Определить критерии оценивания персонала	1 день	Менеджер
	Определить награду на победу в конкурсе	1 день	Менеджер
	Рассчитать наградной фонд	2 дня	Менеджер
	Составить смету конкурса	3 дня	Менеджер
	Согласовать с руководством	1 день	Руководитель
	Проинформировать персонал о конкурсе	1 день	Менеджер
	Провести мероприятие	1 день	Менеджер
Итого		13 дней	
Внедрить систему кайдзен и материально поощрять победителя	Проинформировать персонал о системе кайдзен, рассказать ,что это и как работает (письма на почту, собрание)	3 дня	Менеджер
	Огласить сообщение о внедрении системы кайдзен	1 день	Менеджер
	Проинформировать персонал о возможности вносить свои предложения для улучшения процессов организации	1 день	Менеджер
	Определить даты ежемесячной проверки предложений	1 день	Менеджер
	Рассчитать наградной фонд	2 дня	Менеджер
	Составить смету мероприятия	3 дня	Менеджер
	Согласовать с руководством	1 день	Руководитель

Окончание таблицы 7

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Итого		12 дней	
Проводить корпоративные игры и материально поощрять победителей	Разработать положение об играх	2 дня	Менеджер
	Определить сроки проведения мероприятия	1 день	Менеджер
	Составить поросы для игр	3 дня	Менеджер
	Определить награду за победу в игре	1 день	Менеджер
	Рассчитать размер наградного фонда	1 день	Менеджер
	Составить смету мероприятия	3 дня	Менеджер
	Согласовать с руководством	1 день	Руководитель
	Проинформировать персонал об играх	2 дня	Менеджер
	Провести мероприятие	2 дня	Менеджер
Итого		16 дней	
Итоговая деятельность		51 день	

Срок реализации мероприятий по повышению лояльности персонала длится 51 день, около 2-х месяцев.

Ниже приведена система КРІ работников для ООО «Томми Ямми», которую предлагается ввести (таблица 8).

Таблица 8 – КРІ работников ООО «Томми Ямми»

Должность	КРІ	Стоимость, руб.
Управляющий	1.Отчеты своевременно предоставлены в бухгалтерию. 2.За месяц нет ни одного нарушения техники безопасности со стороны персонала. 3.Все заявки за месяц были составлены корректно.	1. 1 500 2. 3 000 3. 1 000
Администратор	1.Нанято на работу 5 и более новых сотрудников. 2.Отсутствие штрафов у персонала в течение месяца.	1. 5 000 2. 3 000
Шеф-повар	1.Разработано новое блюдо. 2.Нет списаний по причине порчи продуктов за месяц.	1. 2 000 2. 3 000
Повар	1.Повар отработал более 250 часов в месяц.	1. 2 000
Бармен	1.Разработана новая позиция в меню бара. 2.Количество разбитой посуды за месяц менее 5 позиций.	1. 2 000 2. 3 000
Официант	1. Нет ни одного негативного отзыва от гостей на качество обслуживания за месяц.	1. 2 000

Команда:

- руководитель – инициатор, завершитель;
- менеджер – аналитик, организатор.

Сфера ответственности команды:

- руководитель – ответственный;
- менеджер – исполнитель.

Финансовые ресурсы на оплату труда команды не заложены в бюджет, так как повышение лояльности персонала – часть должностных обязанностей администраторов и управляющего. Финансовые ресурсы необходимы для выплат по системе KPI персоналу, для выплаты премии за стаж работы от 2-х лет, для осуществления выплат за победу в конкурсе «Лучший работник месяца», для выплат за победу предложения в системе кайдзен и для выплат за победу в корпоративных играх.

### **3.2 Оценка ресурсов мероприятий по повышению лояльности персонала**

Изменения, осуществляемые при реализации мероприятий, несут в себе определенные финансовые затраты. Аналитическая деятельность не несет в себе финансовых и материальных затрат. Финансовые затраты на повышение лояльности персонала представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Финансовые затраты на повышение лояльности персонала

<b>Цели</b>	<b>Затраты</b>	<b>Объем денежных средств, в рублях</b>	<b>Стоимость в год, в рублях</b>
Конкурс «Лучший работник месяца»	Ежемесячные	3 000	36 000
Корпоративные игры	Ежемесячные	1 000	12 000
Система кайдзен	Ежемесячные	2 000	24 000
Повышение ставки за стаж работы от 2-х лет	Ежеквартальные	5 000	20 000
Система KPI	Ежемесячные	50 000	600 000
Итого стоимость			692 000

Почти все мероприятия, предполагающие финансовые затраты – ежемесячные, кроме повышения ставки за стаж работы от 2-х лет – эти затраты относятся к ежеквартальным. Общая стоимость мероприятий 692000 рублей.

Исходя из стоимости всех мероприятий составим бюджет мероприятий (таблица 10).

Таблица 10 – Бюджет мероприятий

	<b>1</b> квартал, в рублях	<b>2</b> квартал, в рублях	<b>3</b> квартал, в рублях	<b>4</b> квартал, в рублях	<b>ИТОГО,</b> <b>в</b> <b>рублях</b>
Конкурс «Лучший работник месяца»	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
Корпоративные игры	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Система кайдзен	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
Повышение ставки за стаж работы от 2-х лет	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Система КРІ	150 000	150 000	150 000	150 000	600 000
Итого					692 000

Эффективность мероприятий после реализации можно осуществить путем расчета таких показателей как:

1. Психологический климат в коллективе. А именно:

- количество обращений к руководству по негативным рабочим моментам за определенное время;

- количество проведенных собраний, корпоративных игр, конкурсов за определенное время.

2. Степень лояльности персонала посредством использования шкалы Л. Терстоуна.

3. Экономические потери от повышенной текучести персонала.

### **3.3 Оценка рисков и ограничений мероприятий по повышению лояльности персонала**

Для успешной реализации мероприятий необходимо определить их риски. В организации на данный момент отсутствует практика управления рисками, так как организация только в начале своего пути.

На базе экспертного анализа были выявлены такие риски как:

1. Незаинтересованность персонала – есть риск, что персонал откажется от участия в конкурсах и играх в рамках мероприятий, ввиду отсутствия интереса. Этот риск снижает процент вовлеченных сотрудников и негативно влияет на эффективность. При отказе на участие в играх или конкурсах необходимо проанализировать данную проблему путем опроса или интервьюирования персонала.

2. Отказ персонала из-за занятости. Этот риск связан с предыдущим, только он имеет в себе весомое основание на отказ. Многие из персонала являются студентами и у них не так уж и много времени. При отказе на участие в играх или конкурсах необходимо проанализировать данную проблему путем опроса или интервьюирования персонала.

3. Обвинение в неверном выборе победителя в конкурсе «Лучший работник месяца», а также играх и системе кайдзен. У персонала может возникнуть недоверие, ненависть, злоба к начальству из-за неприятных им результатов.

4. Психологическое напряжение из-за конкурса «Лучший работник месяца». Ведь конкурс нацелен на успех индивидуально каждого, сопровождается конкуренцией, что ведет к ухудшению настроения как в коллективе, так и коллектива к начальству.

5. Персонал в принципе не рассматривает эту работу, как постоянную. Тогда мероприятия не смогут на это повлиять.

Все эти риски могут возникнуть по тем или иным причинам и оказать негативное влияние на мероприятия (таблица 11).

Таблица 11 – Реестр рисков мероприятий

<b>Риски</b>	<b>Причины</b>	<b>Влияние</b>
1. Незаинтересованность персонала	Отсутствие системы внутреннего маркетинга мероприятия	Малое количество людей участвует в мероприятиях, снижается эффективность
2. Отказ персонала из-за занятости	Отсутствие системы внутреннего маркетинга мероприятия	Малое количество людей участвует в мероприятиях, снижается эффективность
3. Обвинение в неверном выборе победителя в конкурсе «Лучший работник месяца», а также играх и системе кайдзен	Психологическое напряжение из-за конкуренции	Конфликты в коллективе
4. Психологическое напряжение из-за конкурса «Лучший работник месяца»	Конкуренция во время участия	Конфликты в коллективе
5. Персонал в принципе не рассматривает эту работу, как постоянную	Преобладание молодежи в данной отрасли	Снижается эффективность до нуля

Исходя из реестра рисков следует, что большинство рисков основаны на отсутствие системы внутреннего маркетинга мероприятия и высокого уровня конкуренции и ведет к снижению эффективности и конфликтам в коллективе. Из-за специфичности мероприятий финансовые риски отсутствуют.

Риски по степени влияния после проведения экспертной оценки выглядят следующим образом:

1. Персонал в принципе не рассматривает эту работу, как постоянную.
2. Отказ персонала из-за занятости.
3. Незаинтересованность персонала.
4. Обвинение в неверном выборе победителя в конкурсе «Лучший работник месяца», а также играх и системе кайдзен.
5. Психологическое напряжение из-за конкурса «Лучший работник месяца».

Риски мероприятий по повышению лояльности персонала имеют различную значимость и вероятность возникновения (таблица 12).

Таблица 12 – Экспертная оценка рисков

<b>Риск</b>	<b>Значимость</b>	<b>Вероятность</b>	<b>Качественная оценка</b>
1.Персонал в принципе не рассматривает эту работу, как постоянную	0,4	70 %	0,28
2.Отказ персонала из-за занятости	0,3	40 %	0,12
3.Незаинтересованность персонала	0,2	30 %	0,06
4.Обвинение в неверном выборе победителя в конкурсе «Лучший работник месяца», а также играх и системе кайдзен	0,05	10%	0,005
5.Психологическое напряжение из-за конкурса «Лучший работник месяца»	0,05	10 %	0,005

Для определения наиболее значимых рисков необходимо составить матрицу рисков, с помощью которой, при реализации мероприятий, менеджерам будет понятнее, на какую группу рисков следует обратить наибольшее внимание (рисунок 14).

На риски, расположенные в красной зоне матрицы, менеджерам необходимо реагировать немедленно, ведь они несут самые серьезные последствия. Далее, следует обратить внимание на риски, расположенные в желтой зоне, а на риски, расположенные в зеленой зоне матрицы, обращать внимание следует в последнюю очередь.

<b>Очень низкая (0,01 - 0,05)</b>	0,005 – 0,0025	0,001 – 0,005	0,002 – 0,01	0,004 – 0,02	0,005 – 0,025	0,0075 – 0,0375
<b>Умеренно низкая (0,1 - 0,2)</b>	0,005 – 0,01 <b>4, 5</b>	0,01 – 0,02	0,02 – 0,04	0,04 – 0,08	0,05 – 0,1	0,075 – 0,15
<b>Низкая (0,3 - 0,4)</b>	0,015 – 0,02	0,03 – 0,04	0,06 – 0,08	0,12 – 0,16	0,05 – 0,2	0,215 – 0,3
<b>Средняя (0,5 - 0,6)</b>	0,025 – 0,03	0,05 – 0,06 <b>3</b>	0,1 - 0,12 <b>2</b>	0,2 – 0,24	0,25 – 0,3	0,375 – 0,45
<b>Высокая (0,7 - 0,8)</b>	0,035 – 0,04	0,07 – 0,08	0,14 – 0,16	0,28 – 0,32 <b>1</b>	0,35 – 0,4	0,525 - 0,6
<b>Очень высокая (0,9 - 1,0)</b>	0,045 – 0,05	0,09 – 0,1	0,18 – 0,2	0,36 – 0,4	0,45 – 0,5	0,675 – 0,75
	<b>Очень низкое (0,05)</b>	<b>Умеренно низкое (0,1)</b>	<b>Низкое (0,2)</b>	<b>Среднее (0,4)</b>	<b>Высокое (0,5)</b>	<b>Очень высокое (0,75)</b>

Рисунок 14 – Матрица рисков мероприятий

Матрица рисков говорит о том, что первый риск является наиболее значимым, так как находится в желтой зоне матрицы, следовательно, ему необходимо уделить большее внимание.

Проведя экспертную оценку рисков следует разработать мероприятия по реагированию на их появление в рамках выбранной стратегии (таблица 13).

Таблица 13 – Стратегии реагирования на риски

<b>Риск</b>	<b>Стратегия реагирования</b>	<b>Мероприятия</b>
Персонал в принципе не рассматривает эту работу, как постоянную	Снижение	Изменение системы подбора персонала
Отказ персонала из-за занятости	Снижение	Беседы с персоналом
Незаинтересованность персонала	Снижение	Беседы с персоналом
Обвинение в неверном выборе победителя в конкурсе, а также играх и системе кайдзен	Снижение	Беседы с персоналом
Психологическое напряжение из-за конкурса «Лучший работник месяца»	Снижение	Беседы с персоналом

Можно сделать вывод, что стратегия реагирования на все выявленные риски – снижение. Будут использованы такие мероприятия по снижению рисков как:

- маркетинг мероприятий (собрания и обсуждения с персоналом);
- изменение системы подбора персонала;
- беседы с персоналом.

Было проведено повторное анкетирование персонала, посредством использования шкалы Л. Терстоуна (приложение В), опрошено так же 10 человек. По результатам анкетирования было определено, что 23 % персонала критики; 40 % - нейтралы; 37 % - промоутеры (рисунок 15).



Рисунок 15 – Результаты опроса

Подводя к концу описание мероприятий по повышению лояльности персонала, можно сделать вывод о том, что мероприятия являются не такими уж и сложным в реализации, конечно, есть труда-затратные этапы, такие как этапы аналитической деятельности, где есть определенные риски (некачественный анализ из-за недостаточной квалификации команды).

Анализ уровня лояльности персонала определил, что необходимо организовывать игры, конкурсы, материально вознаграждать персонал, что и было отражено в разработанных мероприятиях, именно это способствует

повышению уровня лояльности персонала, что и было отражено в результатах повторного анкетирования, посредством использования шкалы Л. Терстоуна.

Мероприятия не несут в себе крупных финансовых вложений. Главный показатель эффективности – расчет альтернативных издержек.

В третьей главе были разработаны мероприятия по повышению лояльности персонала, проведена оценка ресурсов и оценка рисков и ограничений мероприятий. Так же был рассчитан бюджет мероприятий, и выявлено то, что они не несут особых финансовых затрат для организации в ходе реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы организация была конкурентоспособной в современных условиях, необходимо, прежде всего, уметь оценивать свои сильные и слабые стороны, и, верно разрабатывать и реализовывать стратегии организации. Главная цель организации – получение максимальной прибыли, что невозможно без высокого уровня лояльности персонала.

Поставленная в ходе работы цель – разработка мероприятий по повышению лояльности персонала на примере ООО «Томми Ямми» – достигнута.

В ходе достижения этой цели были раскрыты понятие и сущность лояльности персонала, проанализирована организация и персонал и разработаны мероприятия по повышению лояльности персонала для ООО «Томми Ямми». А также проведена оценка мероприятий в целом для ООО «Томми Ямми».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Карпова, М. И., Султаева, Н. Л. Исследование современных методов управления персоналом в ресторанном бизнесе / М. И. Карпова, Н. Л. Султаева // Вестник евразийской науки. – 2018. – № 4, Т. 10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sovremennyh-metodov-upravleniya-personalom-v-restorannom-biznese> (дата обращения: 17.04.2023).

2. Джум, Т. А. Современные формы обслуживания в ресторанном бизнесе : учебное пособие / Т. А. Джум // Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Краснодарский ф-л. - 1. - Москва : Издательство "Магистр", 2018. - 528 с. - ISBN 978-5-9776-0369-0. - ISBN 978-5-16-102615-1. - ISBN 978-5-16-010896-4.

3. Спесивцева, С. Е., Демененко И. А. Стратегия формирования организационной лояльности персонала / С. Е. Спесивцева, И. А. Демененко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2020. - № 1. – С. 81-88. - ISSN 1028-5857 (дата обращения: 03.04.2023).

4. Фридман, А. М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества / А. М. Фридман // Москва. – 2008.- 42-46 с. - ISBN: 978-5-394-03747-4.

5. Малышкина, Е. А. Тенденции развития рынка ресторанного бизнеса России в современных условиях / Е. А. Малышкина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2009. – №. 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-rynka-restorannogo-biznesa-rossii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 18.03.2023).

6. Куликова, Е. Мотивация персонала / Е. Куликова // Работа с персоналом. - 2017. - № 3. – С. 24-28. - ISSN 2075-0978 (дата обращения: 01.04.2023).

7. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям

"Управление персоналом", "Организационное поведение", "Мотивация персонала" : Учебное пособие / Т. О. Соломанидина // Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 2017. - 312 с. - ISBN 978-5-238-01609-2.

8. Легенина, Т. Б., Шатырко, А. В. Содержательный подход к теориям мотивации персонала / Т. Б. Легенина, А. В. Шатырко // (Управление социальными ресурсами) Социальная политика и социальное партнерство. - 2018. - № 11. - С. 40-46. - ISSN 2073-5790 (дата обращения: 09.04.2023).

9. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин // М.: Издательство ЭКМОС. – 2000. - 351 с. - ISBN 5-88124-073-1.

10. Исследование Apollo : Техническое исследование Apollo. – 2022. – URL: <https://www.apollo.io/product/enrichment-job-change-alerts> (дата обращения: 16.04.2023).

11. Воронова, Ю. Г. Основные аспекты мотивации труда персонала организации / Ю. Г. Воронова // Социальная политика и социальное партнерство. - 2017. - № 9. - С. 37-41. - ISSN 2073-5790 (дата обращения: 07.04.2023).

12. Адашев, А. У., Арслонов Х. О. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-funktsiya-menedzhmenta> (дата обращения: 14.05.2023).

13. Аргашикова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашикова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31. - ISSN: 2500-4204 (дата обращения: 07.04.2023).

14. Армстронг, М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор // 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с. - ISBN 978-5-4461-0375-1.

15. Engaging Employees through High-Involvement Work practices. – 2022. – URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices/> (дата обращения: 22.04.2023).

16. Основные теории мотивации и стимулирования персонала : Электронный портал «Кадрируем». – 2022. – URL: <http://kadriruem.ru/teorii-motivacii-personala/> (дата обращения: 22.04.2023).

17. Понятие «социальной адаптации» : информационный портал Психология, воспитание личности . – 2022. – URL: <http://psihdocs.ru/pedagogicheskaya-deyatelenoste-obladaet-ryadom-osobennostej.html> (дата обращения: 29.04.2023).

18. Портал «Чекко» : официальный сайт. – Красноярск, 2019. – URL: <https://checko.ru/company/tommi-yammi-1182468061412> (дата обращения: 11.04.2023).

19. Кононов, А. Ю. Адаптация и наставничество как инструменты управления сервисом на предприятиях общественного питания / А. Ю. Кононов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. - Т. 8, № 4 (29). – С. 211-214. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41495003> (дата обращения: 19.04.2023).

20. Кудряшова, К. И., Алексушин, Г. В. Тенденции развития предприятий питания города Самара / К. И. Кудряшова, Г. В. Алексушин // Вопросы студенческой науки. – 2018. – № 4 (20). – С. 127-132. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-predpriyatij-pitaniya-goroda-samara> (дата обращения: 23.04.2023).

21. Носов, А. Д. Совершенствование системы мотивации персонала кафе / А. Д. Носов // Human Progress. – 2018. – Т. 4, № 9. – С. 1-12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-personala-kafe> (дата обращения: 23.04.2023).

22. Солдатюк, О. С. Управление персоналом в ресторанном бизнесе / О. С. Солдатюк // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности,

перспективы : сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2019. – С. 40-42. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37343420> (дата обращения: 23.04.2023).

23. Соловьева, О. В. Анализ факторов, влияющих на эффективность работы персонала / О. В. Соловьева, В. В. Кузьминов, Л. В. Ганцева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – № 2. – С. 50-57. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-effektivnost-raboty-personala> (дата обращения: 23.04.2023).

24. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров // – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с. – ISBN 978-5-534-02345-9.

25. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников // – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. – ISBN 978-5-534-00650-6.

26. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер // – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с. - ISBN 5-94774-116-4.

27. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин // — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 378 с. - ISBN: 978-5-16-006048-4.

28. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин // – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. - ISBN: 978-5-4497-0202-9.

29. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Т. В. Зайцева // – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 394 с. - ISBN: 978-5-16-004575-7.

30. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк // – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с. – ISBN 978-5-9916-3610-0.

31. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова // – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с. – ISBN 978-5-534-15958-5.

32. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева // – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с. - ISBN: 978-5-16-003544-4.

33. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников // – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с. – ISBN 978-5-534-00497-7.

34. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров // – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с. - ISBN: 978-5-16-012069-0.

35. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин // – Москва: КноРус, 2020. – 720 с. – ISBN 978-5-9916-7974-9.

36. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / А. Я. Кибанов // – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 240 с. - ISBN: 978-5-16-010226-9.

37. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74. - ISSN: 2409-7179 (дата обращения: 10.05.2023).

38. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301. - ISSN: 2072-0297 (дата обращения: 15.05.2023).

39. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179. - ISSN: 2412-9682 (дата обращения: 15.05.2023).

40. Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666. - URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-praktika-motivatsii-personala> (дата обращения: 18.05.2023).

41. Кошкина, Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355. - ISSN: 2500-0950 (дата обращения: 23.05.2023).

42. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41. - ISSN: 2309-7671 (дата обращения: 25.05.2023).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Опрос сотрудников ООО «Томми Ямми»

Выделите основные причины, которые могут подтолкнуть Вас к увольнению из ООО «Томми Ямми».

Имя

Причины , которые могут подтолкнуть Вас к увольнению из ООО «Томми Ямми»

нестабильные заработки

продолжительные или неудобные часы работы

проблемы с проездом до места работы

деспотичное или неприятное руководство

плохие условия труда

неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией)

отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Опрос сотрудников ООО «Томми Ямми»

Учитываются ли интересы работника и насколько они удовлетворяются в ООО «Томми Ямми».

Имя

Учитываются ли Ваши интересы, касаясь рабочего процесса?

Да

Нет

Довольны ли Вы работой управляющего?

Да

Нет

Довольны ли Вы уровнем заработной платы и формой оплаты труда (от выручки)?

Да

Нет

Устраивает ли Вас количество рабочих часов?

Да

Нет

Довольны ли Вы своей работой?

Да

Нет

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Шкала Л. Терстоуна – оценка лояльности персонала

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

#### Ответный лист

Профессия \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Карточки с суждениями:

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.

## Продолжение приложения В

3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.

4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.

5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.

6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.

8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.

9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.

13. Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.

14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.

15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

## Продолжение приложения В

17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

## Окончание приложения В

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

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.

### Градация

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 испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л.Улина

« 19 » 06 2023 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Разработка мероприятий по повышению лояльности персонала  
(на примере ООО «Томми Ямми»)

Руководитель



ст. преподаватель

Е. Ю. Яковлева

Выпускник



Д.М. Крушлинская

Красноярск 2023