

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление лояльностью персонала к бренду работодателя

УДК 005.32-021.483:659.126

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА61	Муравьева Л.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к. философ. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. философ. н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к. экон. н.		

Томск – 2020

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.03.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) И.Г. Видяев
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3А61	Муравьевой Л.В.

Тема работы:

Управление лояльностью персонала к бренду работодателя	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№129-5/с от 08.05.2020

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2020
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Учебники и учебные пособия;2. Периодические издания;3. Отчёт по преддипломной практике.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Теоретические основания лояльности персонала к бренду работодателя;2. Оценка уровня лояльности персонала бренду ООО «Ресторанная УК»;3. Разработка мероприятий, направленных на формирование лояльности персонала к бренду работодателя.

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Уровни лояльности Рисунок 2 – Пример ответного листка Рисунок 3 – Динамика выручки и себестоимости за анализируемый период Рисунок 4 Организационная структура предприятия ООО «Ресторанная УК» филиал по адресу пр. Ленина, 85а Рисунок 5 – Структура сотрудников по шкале Райхельда Рисунок 6 – Динамика средней оценки по демографическому признаку Рисунок 7 – Динамика средней оценки по длительности работы в компании Рисунок 8 – Динамика средней оценки по виду профессии</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p style="text-align: center;">Раздел</p>	<p style="text-align: center;">Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Н.В.</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>27.05.2020</p>
--	--------------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	канд. филос. наук		27.05.2020

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАБ1	Муравьева Л.В.		27.05.2020

Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 86 страниц, 8 рисунков, 9 таблиц, 39 используемых источников, 9 приложений.

Ключевые слова: персонал, HR – бренд, лояльность персонала, методы оценки лояльности персонала, разработка программы лояльности, анкетирование, интервью, методология eNPS.

Актуальность: направление, связанное с общественным питанием, в настоящее время развивается быстрыми темпами, растет количество заведений, качество обслуживания, набор предлагаемых услуг, а, следовательно, растет и конкуренция, в частности и за кадры. Так успех бренда предприятия на рынке напрямую связан с позитивным отношением к нему самого персонала компании.

Объектом исследования является компания ООО «Ресторанная УК». Предметом – лояльность персонала как элемент формирующий экономический результат компании.

Новизна исследования: определена специфика понятия лояльности персонала для организации, работающей в сфере услуг; использованы методы оценки персонала для определения уровня лояльности персонала конкретной организации.

Цель работы – разработка программы лояльности персонала к бренду предприятия на примере компании ООО «Ресторанная УК».

В процессе работы был проведен анализ движения трудовых ресурсов, анализ производительности труда и анализ отношения сотрудников к компании. В ходе работы выявились недовольства персонала факторами, которые не учитываются при действующей программе лояльности.

В результате исследования были предложены рекомендации по повышению уровня лояльности персонала к компании. Результаты бакалаврской работы рассмотрены на основе деятельности компании ООО «Ресторанная УК» и отмечена их практическая значимость для предприятия.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

персонал: Состав работников какого –нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.

HR –бренд: Обещания и преимущества функционального и эмоционального характера, которые предприятие предлагает своим сотрудникам и кандидатам на должности, т.е. внешним и внутренним стейкхолдерам, и отличает компанию как работодателя от своих конкурентов, т.е. это имидж организации как «отличного места работы» с учетом нынешних сотрудников и стейкхолдеров.

лояльность персонала: Честность по отношению к компании, открытость, благожелательность, заботливость, расположенность, преданность.

методология eNPS: Индекс лояльности сотрудников позволяет измерить лояльность сотрудников, оценивает вероятность того, что сотрудник порекомендует компанию в качестве места работы, помогает понять, что нравится или не нравится сотрудникам в компании.

Нормативные ссылки

В работе использованы ссылки на следующие стандарты:

СН 2.2.4/2.1.8.562-96. Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки.

Закон РФ «О защите прав потребителей» N 2300-1 от 07.02.1992 г.

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

РФ – Российская Федерация;
УК – уставный капитал;
ООО – Общество с ограниченной ответственностью;
eNPS – Employee Net Promoter Score
УСН – Упрощенная система налогообложения;
Ресторанная УК – Ресторанная управляющая компания;
ТТК – технико – технологическая карта;
Уд.вес –удельный вес;
Чел. – человек;
Руб. – рубль;
АХЧ – административно – хозяйственная часть;
КСО – корпоративная социальная ответственность;
СМИ – средства массовой информации.

Оглавление

Введение	10
1 Теоретические основы лояльности к бренду	13
1.1 Понятие и составляющие бренда работодателя	13
1.2 Понятие лояльности персонала	19
1.3 Методы оценки уровня лояльности сотрудников к бренду работодателя	25
2 Общая характеристика компании ООО «Ресторанная УК»	32
2.1 Общая характеристика компании ООО «Ресторанная УК»	32
2.2 Анализ персонала в компании ООО «Ресторанная УК»	35
2.3 Оценка уровня лояльности персонала	43
3 Разработка программы лояльности персонала к бренду	49
3.1 Элементы системы лояльности предприятия	49
3.2 Формирование программы лояльности персонала к бренду работодателя	51
3.3 Оценка разработанной программы лояльности	53
4 Анализ корпоративной социальной ответственности компании ООО «Ресторанная УК»	59
4.1 Элементы корпоративной социальной ответственности компании ООО «Ресторанная УК»	59
4.2 Программа КСО на примере компании ООО «Ресторанная УК»	61
Заключение	69
Список использованных источников	72
Приложение А (обязательное) Отчет о финансовых результатах за 2016 г. ...	76
Приложение Б (обязательное) Отчет о финансовых результатах за 2017 г. ...	77
Приложение В (обязательное) Отчет о финансовых результатах за 2018 г. ...	78

Приложение Г (обязательное) Численность и текучесть персонала за 2016 г.	79
Приложение Д (обязательное) Численность и текучесть персонала за 2017 г.	80
Приложение Е (обязательное) Численность и текучесть персонала за 2018 г.	81
Приложение Ж (обязательное) Общие результаты по методу оценки лояльности персонала – анкетирование.....	82
Приложение И (обязательное) Общие результаты по методу оценки лояльности персонала –интервью	83
Приложение К (обязательное) Общие результаты по методу оценки лояльности персонала – eNPS	85

Введение

Для поддержки и стабилизации своей конкурентоспособности на рынке компания должна уделять большое внимание своим ресурсам, в том числе и трудовым. Они являются важнейшим стратегическим ресурсом в эпоху информационных технологий.

При создании стратегии конкуренции компания должна четко понимать, как свои слабые и сильные стороны, собственную позицию на рынке, так и располагать о своих потребителях, сотрудниках, конкурентах, тенденциях на рынке необходимой информацией.

Владея необходимой информацией, в компании могут приниматься верные управленческие решения касательно способов и методов формирования преданного и лояльного персонала.

Ко всему этому существует прямая связь между удовлетворением сотрудников компании, находящихся в контакте с потребителями, и, в свою очередь, удовлетворением самих покупателей – что в совокупности приводит к финансовому успеху компании на рынке.

Актуальность данной работы в настоящее время заключается в том, что успех бренда предприятия на рынке напрямую связан с позитивным отношением к нему самого персонала компании.

Для компании необходимо осознать тот факт, что сотрудник большей частью своего времени проводит на работе и ему крайне важно быть окруженным интересными и заинтересованными коллегами, руководством, получать отдачу от проделанной работы в виде удовлетворения и вознаграждения – сотрудник ждет реализации его ожиданий от компании.

Понимаемая экономическая эффективность влияния персонала на потребительскую лояльность, с одной стороны, и важность мотивации к работе персонала руководством, с другой стороны, позволяют утверждать необходимость в развитии положений по управлению лояльностью персонала и оценке ее эффективности в компании.

Объектом исследования в настоящей работе является персонал компании ООО «Ресторанная УК». Предметом исследования является лояльность персонала, формирующая экономический результат для компании.

Выпускная квалификационная работа состоит из 4-х разделов.

В первом разделе бакалаврского диплома рассмотрены понятие бренда и лояльности компании: анализируется насколько важно иметь бренд, рассматриваются отечественный и зарубежный опыт формирования лояльности, приводятся возможные методы оценки лояльности персонала.

Во втором разделе бакалаврского диплома уделяется внимание анализу предприятия и его сотрудникам с помощью финансовых отчетностей и различных показателей, таких как коэффициенты по приему, выбытию, текучести кадров, постоянства, замещения. Каждый показатель оценивает лояльность персонала с различных сторон, что позволяет компании изучить поведение сотрудников более детально и составить точный портрет лояльного сотрудника.

Третий раздел бакалаврского диплома посвящен разработке программы лояльности персонала, включающая определение необходимых элементов лояльности, недостающих на предприятии, формирование примерной программы лояльности и оценку эффективности использования ее по экономическим показателям.

В четвертом разделе приведена и проанализирована социальная ответственность компании ООО «Ресторанная УК», определена роль предприятия и принципы работы с заинтересованными участниками. Произведена оценка затрат и результатов произведенных компанией программ. Отражены выводы.

Таким образом, целью написания бакалаврской работы является разработка программы лояльности персонала к бренду предприятия на примере компании ООО «Ресторанная УК».

Установленная цель, объект и предмет исследования определили необходимость решения следующих задач:

- провести анализ элементов и механизмов формирования бренда;
- провести анализ существующих методов к оценке лояльности персонала;
- определить портрет среднего работника;
- обосновать необходимость разработки программы лояльности;
- определить необходимые элементы лояльности для внедрения на предприятие;
- усовершенствовать программу лояльности сотрудников компании.

Практическая и проектная значимость работы связана с тем, что разработанная программа лояльности персонала имеет практическую направленность и ее результаты могут быть внедрены как в компании ООО «Ресторанная УК», так и в других аналогичных предприятиях.

В процессе исследования проводился анализ литературы, самостоятельно собранного материала, анкетирование и интервью в электронном формате, тексты научных статей, интернет – ресурсы сайтов.

Проведенный анализ опросов сотрудников ООО «Ресторанная УК» позволит дать рекомендации по усовершенствованию программы лояльности, а ее внедрение выгодно отразится на рыночных показателях заведения.

В общем, проводимый анализ позволит получить целостную информацию о состоянии предприятия с точки зрения степени отношении сотрудников к предприятию, в котором работают; выявить проблемы, мешающие сотрудникам быть лояльными, сформировать ряд рекомендаций по усовершенствованию уровня лояльности персонала.

1 Теоретические основы лояльности к бренду

1.1 Понятие и составляющие бренда работодателя

В непростой, подверженной непредсказуемым и многочисленным изменениям рыночной среды, предприятиям необходимо раз за разом стремиться к возникновению новых конкурентных преимуществ, помогающих усилить устойчивость к рыночным колебаниям. Одним из таких дополнительных преимуществ является бренд работодателя или HR-бренд. На международном рынке о бренде работодателя заботятся по-настоящему, используя многие технологические и исследовательские разработки. Это направление неминуемо распространяется и в России, при том в настоящее время у многочисленных российских компаний неполно сформировалось представление понятия и элементов построения HR-бренда. При анализе исследования, совершающегося одной из крупных компаний по поиску работы «HeadHunter», было обнаружено, что 46% опрошенных HR-специалистов не занимаются отдельно HR-брендингом, как задачей, а стратегия продвижения HR-бренда присутствует только у 34% компаний [1].

Для подробнейшего изучения бренда работодателя сперва необходимо выявить понятие «HR-бренд», выявить элементы, из которых он складывается, изучить значимость «HR-бренд» для организации и механизмы, которые формируют сильный бренд работодателя.

Одно из первых определений HR-бренду дал Саймон Бэрроу в 1990 году. Согласно Бэрроу, HR-бренд – это совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним [2]. С другой стороны, HR-бренд можно определить, как набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к компании [3]. Аналогичным образом, исследовательская группа «The Conference Board» считает, что HR-бренд включает в себя ценностную систему

в организации, а также инструменты, направленные на привлечение, мотивацию и удержание существующих и потенциальных работников. Он идентифицирует фирму как работодателя [4]. Также следует упомянуть определение, сформулированное Бреттом Минчингтоном, согласно которому HR-бренд – это образ компании как «отличного места работы» в сознании как сотрудников, так и основных заинтересованных сторон на внешнем рынке (реальные и потенциальные кандидаты, нынешние и бывшие работники, клиенты, СМИ и другие) [5]. Проанализировав все эти определения, можно сделать вывод, что HR-бренд – это набор уникальных преимуществ, которые компания предлагает своим существующим и потенциальным работникам, и отличает фирму как работодателя от своих конкурентов. Именно это определение будет использовано в ходе данной работы.

Как видно из определения, бренд работодателя основан на ряде функциональных и эмоциональных преимуществ. Их принято разделять на 2 группы: материальные и нематериальные выгоды, которые предлагает компания. Эти преимущества в совокупности формируют платформу HR – бренда, на которой основывается ценностное предложение работодателя, и влияют на восприятие целевыми аудиториями организации как «отличного места работы».

Функциональные преимущества включают в себя такие характеристики, как уровень заработной платы, наличие социального пакета, условия труда, предоставление необходимого для работы оборудования, использование компанией передовых технологий, возможность карьерного роста и другие. В составе HR-бренда эти преимущества могут служить как основой ценностного предложения бренда, так и считаться само собой разумеющимися.

Эмоциональные преимущества HR-бренда являются не менее важной его составляющей. Благодаря сильному бренду работодателя у сотрудников возникает эмоциональная привязанность к компании. В эту группу входят такие нематериальные атрибуты, как: миссия, концепция развития и ценности

компании, социальная ответственность, корпоративная репутация и культура, корпоративный бренд и другие. Ассоциирование сотрудником себя с компанией – ключевой элемент построения бренда работодателя. Благодаря этому, сотрудники готовы добросовестно трудиться в компании, повышая производительность и качество труда. Именно поэтому HR-бренд должен формировать у сотрудников привязанность к компании, чувство гордости от причастности к ней.

Как и классический «товарный» бренд, бренд работодателя – это, прежде всего, обещание. Бренд должен быть таким, чтобы еще до начала этапа потребления, потребитель знал, что его ждет, он должен вызывать у потребителя определенный набор ассоциаций. Однако если это ожидание не будет подкреплено на практике, бренд не будет работать. В случае с брендом работодателя, это обещание заключается в ценностном предложении работодателя или EVP (Employee Value Proposition). EVP – это атрибуты работодателя, отличающие его от других компаний, набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время [6]. Ценностное предложение работодателя должно быть реальным воплощением предлагаемых работнику преимуществ, в противном случае, невозможно будет выполнить одну из ключевых задач HR-брендинга: удержать привлеченного на «красивые слова» сотрудника и сделать его лояльным к организации.

Так как бренд работодателя обращается к большому ряду различных целевых аудиторий, для удобства работы с ним принято разделять HR – брендинг на внутренний и внешний. Это является главной особенностью брендинга работодателя и его основной отличительной чертой от других видов брендинга. Целевой аудиторией внутреннего HR-бренда являются сотрудники компании, которые являются основными проводниками его ценностей для внешних целевых аудиторий. Необходимость поддерживать позитивный образ работодателя среди сотрудников, во-первых, является гарантией выполнения обещания HR-бренда, во-вторых, формирует у

персонала чувство эмоциональной привязанности к компании, и в-третьих, способствует укреплению бренда компании как работодателя на внешнем рынке. Общая удовлетворенность работой, климат в коллективе, корпоративные мероприятия, реально исповедуемые принципы отношения к персоналу являются ключевыми факторами, из которых складывается их гордость за свою работу в компании. В результате чего сотрудники будут не только обладать уверенностью в завтрашнем дне, но и рекомендовать своим коллегам, друзьям работу в компании. Официальной информации компании рынок труда доверяет не всегда (согласно ряду исследований, около 75% людей уверены, что реклама обманывает), а вот отзывам настоящих и бывших сотрудников – в значительно большей степени. То, как выглядит компания в глазах кандидатов, во многом определяется тем, как она выглядит в глазах сотрудников. Таким образом, внутренний HR-бренд во многом определяет внешний [7].

Внешний HR-бренд выстраивается для внешних потребителей, а именно для потенциальных соискателей. Он тесно связан с корпоративным и товарным брендом компании. Согласно исследованию HR-брендов, проведенному компанией по созданию и реализации целевой аудитории «Engage», большинство участников опроса испытывают гораздо большее желание работать в компаниях с известным именем и сильным корпоративным брендом, таких как «Coca-Cola», «IBM», «Microsoft», Google и т.п [8]. Подобные «гиганты» пользуются спросом на рынке труда благодаря их сильному корпоративному бренду, который пользуется доверием потребителей. Помимо этого, на принятие кандидатом решения о выборе места работы влияет и его опыт как клиента – если человеку нравится продукция «Coca-Cola», скорее всего, у него появится желание там работать и трудиться над улучшением продукта. Однако основываться только на корпоративном и товарном бренде даже таким компаниям нельзя, так как помимо привлечения сотрудников, их необходимо удерживать. Благодаря внешнему HR-бренду поток соискателей, формирует представление о

корпоративной культуре, миссии и философии компании. Таким образом, компании удастся заполучить в штат сотрудников, чьи ценности совпадают с ценностями организации, благодаря чему процесс ассоциации себя с компанией происходит быстро и без затруднений.

Подробно рассмотрев сущность HR-бренда, следует разобраться, для чего бренд работодателя компании. Создание бренда, как и любая другая деятельность компании, ставит своей главной целью увеличение дохода. В основе увеличения дохода с помощью формирования HR-бренда лежит создание дополнительной ценности, что позволяет компании экономить на приобретении необходимых ресурсов без потери их качества, а также максимизировать эффективность использования этих ресурсов. По результатам Всемирного исследования по HR-брендингу компании Employer Brand International (EBI) 2009 года было обнаружено, что признание в качестве предпочитаемого работодателя является главным преимуществом (32%), которое дают программы брендинга работодателя. 28% респондентов отметили, что благодаря сильному HR-бренду становится проще привлекать кандидатов. Исследование также выявило другие крупные преимущества, получаемые за счет HR-брендинга: уменьшение текучести кадров (25%), большой процент принимаемых предложений о работе (16%) и задание стандартов и системы для всех видов деятельности в сфере HR (16%) [9].

Лаура Шнайдер, консультант маркетинговой компании ZealSpin, называет три основных механизма продвижения бренда в отношении сотрудников [10].

Необходимо соответствие между ценностями и обликом бренда и корпоративной культурой в компании. Усилиями маркетингового и HR-департаментов компания добивается, чтобы декларируемые ей ценности отвечали тем ценностям, которые реально существуют внутри нее.

Необходимо «вести своих сотрудников за брендом». Критерии, которые используются при подборе и продвижении сотрудников, должны отвечать ценностям бренда. Компания – это группа единомышленников,

работающих на то, чтобы обещания их бренда были выполнены в полном объеме.

Необходимо укреплять ценности и достоинства бренда, многократно декларировать и объяснять их сотрудникам. Этот процесс должен быть непрерывным, пока бренд и его ценности не станут определяющей стороной жизни компании.

Проанализировав результаты исследования, можно сделать ряд определенных выводов. Формируя положительный имидж и репутацию компании на рынке труда, компания получает поток потенциальных сотрудников, жаждущих в ней работать, потому что это интересно, престижно, перспективно, прибыльно и т.д. в зависимости от того, на кого ориентирован бренд. Ради работы в «компании мечты» многие из соискателей готовы снизить стоимость своего труда, что позволяет организации сэкономить средства, но получить качественную рабочую силу. Помимо этого, при грамотной коммуникационной стратегии HR-бренда и большого количества незакрытых вакансий формирование входящего потока кандидатов за счёт использования бренда оказывается более эффективным, чем простая работа по размещению вакансий, что позволяет сэкономить и время, и деньги [11].

Также стоит отметить, что сильный HR-бренд влияет и на общую репутацию компании. Сотрудники компании непосредственно воздействуют на все аспекты повседневной деятельности организации, способствуя развитию производства и улучшая обслуживание клиентов. Именно они в большой степени формируют общественное мнение о компании и распространяют его потом по всему деловому сообществу [12]. Так как репутация компании является важнейшим нематериальным активом, напрямую влияющим на успешность бизнеса, важность HR-брендинга трудно подвергнуть сомнению.

Итак, HR-бренд – это обещания и преимущества функционального и эмоционального характера, которые предприятие предлагает своим сотрудникам и кандидатам на должности, т.е. внешним и внутренним

стейкхолдерам, и отличает компанию как работодателя от своих конкурентов. Бренд работодателя играет важную роль как для самой компании, так и для кандидата. С одной стороны, он облегчает кандидатам сложный процесс оценки компании, помогает легче определиться с выбором и найти «работу мечты». С другой – при помощи сильного HR-бренда работодатель получает возможность привлекать и удерживать наиболее интересных кандидатов, что способствует увеличению прибыли.

1.2 Понятие лояльности персонала

Для начала определим понятие лояльность – это честность по отношению к компании, открытость, благожелательность, заботливость, расположенность, преданность [13]. Как видно это довольно широкий спектр возможных отношений сотрудника к его компании. Далеко не все из тех, кто проявляют честность доходят до состояния, которое называют преданностью. Людей, которые проявляют только честность к компании намного больше, чем тех, кто доказал свою преданность. Тем не менее и тех, и других называют лояльными, просто это разные уровни лояльности. Далее отразим уровни лояльности и динамику, существующую между этими уровнями. Но прежде выделим еще одно значение.

Лояльность – это дорога с двусторонним движением. Невозможно быть лояльным к тому, кто нелоялен к тебе. Компания должна проявлять такую же степень лояльности к своим сотрудникам, которую она хочет видеть от них в свой адрес. Сотрудники лояльны к компании настолько же, насколько она лояльна к ним.

Лояльность персонала важна потому что, например, лояльность сотрудников продаж влияет на лояльность клиентов. Нежелательно подпускать нелояльного продавца к клиенту, так как есть риск потерять клиента. Лояльность сотрудников производства влияет на качество продукции, на объем отходов и внутрипроизводственного брака, соблюдение

сроков и минимизации затрат. Лояльность сотрудников закупок влияет на цены и условия закупки, качество материалов, оборачиваемость склада и отсутствие срывов. Лояльность топ – менеджеров влияет на лояльность всех сотрудников компании. Мало вероятно, что у нелояльного топ – менеджера, который допускает негатив в отношении своей компании, который недоброжелательно относится к своему работодателю, который позволяет себе высмеивать корпоративные ценности, что у него в подчинении будут высоко лояльный к компании коллектив. Таких топ – менеджеров в компании не должно быть. Лояльность топ – менеджеров – ключевой фактор успеха в вопросе лояльности персонала.

А вообще лояльность – это конкурентное преимущество. Из двух совершенно одинаковых компаний, в одной из которых персонал лоялен, а в другой не очень лоялен, конкурентное преимущество, успех, конечно, будет на стороне первой компании. Она будет креативней, эффективней, быстрее, энергичнее двигаться, она будет лучше выходить из сложных ситуаций и эффективнее использовать благоприятные ситуации. Компания с не очень лояльным персоналом будет тонуть в междоусобицах, медленнее работать, труднее справляться со сложными ситуациями и упускать или неэффективно использовать благоприятные ситуации просто потому, что персонал в этой компании недостаточно лоялен, он без интереса относится к делу, которым он занимается. Лояльность – необходимое условие для успеха в конкурентной борьбе. Компания с нелояльным персоналом никогда не реализует свой потенциал.

Рассмотрим уровни лояльности сотрудников к компании. Существует немало вариантов градации таких уровней, возьмем наиболее плодотворные для применения на практике и отразим в рисунке 1. Опишем каждую градацию и определим факторы, влияющие на формирование лояльности.



Рисунок 1 – Уровни лояльности [13]

Первая градация включает в себя удовлетворенность, вовлеченность, приверженность и преданность.

Удовлетворенность – это разница между тем что человек ожидает от своей работы и что он получает. Если баланс положителен – человек удовлетворен. Если говорить простым языком, то это ситуация, когда человек доволен своей работой, человека все устраивает: его зарплата, его рабочее место, его отношение с руководством, с коллегами, если у него есть подчиненные, то отношение с подчиненными, он удовлетворен, но не более того. В некоторых текстах можно встретить утверждение что удовлетворенность равно лояльность. Это не совсем так. Удовлетворенность является лишь начальным уровнем лояльности.

Вовлеченность – это эмоциональное отношение. Вовлеченный работник испытывает положительные эмоции, энтузиазм по поводу своей работы, ему не все равно, он заинтересован в хороших результатах. Он видит свое будущее внутри своей компании. В некоторых текстах также можно встретить что увлеченность и лояльность используются как синонимы. Это не совсем верно, лояльность более сложное понятие чем вовлеченность. Вовлеченность является одним из начальных уровней лояльности.

Приверженность – это ситуация, когда сотрудник испытывает не просто симпатию к компании, и не расположенность, или даже не просто

привязанность. Приверженец – это сотрудник, который видит в своей компании особую ценность, он гордится своей компанией и своей причастностью к ней, разделяет ее цели и ценности. Приверженность — это почти любовь.

Преданность – это ситуация, когда приверженность сохраняется в трудный для компании период. Простыми словами это высшая форма приверженности, которую довольно легко и приятно проявлять, когда у компании все хорошо, когда она процветает. Намного труднее продолжать сохранять приверженность к компании, которая попала в трудную ситуацию, у которой нехороший период, которой плохо, вот эта ситуация, когда приверженность сохраняется в трудный период компании называется преданность. Предан ли сотрудник можно понять только эмпирически, когда компании плохо. Если сотрудник остается приверженцем компании в трудный для нее период – тогда и только тогда можно говорить о преданности. Заявление что тот или иной сотрудник предан компании, является чисто теоретическим, реальную преданность можно понять «по факту», когда и если у компании случится неблагоприятный период.

Вторая градация отличается своей простотой, самоочевидностью и тем, что это сравнительно легкий подход к пониманию состояния сотрудника. Включает в себя три уровня: рациональный, эмоциональный и духовный.

Совершенно очевидно, что удовлетворенность – ситуация, когда человека устраивает его работа, зарплата, положение дел в компании, сама компания, это лояльность на рациональном уровне. Человек все трезво взвесил и сравнил свою ситуацию с ситуацией других сотрудников или аналогичных сотрудников известных ему на рынке труда и понял, что он хорошо устроился, что он удовлетворен.

Вовлеченность совершенно эмоциональное состояние, одно из определений эмоции является проявлением избыточной мотивации. Так вот вовлеченность — это как раз тот случай, человеку настолько не все равно что с его компанией, человек настолько вовлекся в жизнь, в дела компании, в ее

свершения и проблемы, сложности и успехи, он живет с довольно сильными эмоциями.

А вот преданность является лояльностью на духовном уровне, когда существует нечто большее чем рациональность и эмоциональность. Лояльность на духовном уровне невозможно объяснить чисто логическими построениями или только эмоциональным анализом. Приверженность находится на границе между эмоциональной и духовной лояльностью. Она начинается с эмоций, но развиваясь переходит в духовную сферу и затем в высшую точку – преданность.

Третья градация имеет начальную, среднюю и высшую ступени. К начальному уровню отнесем лояльность на уровне атрибутов и на уровне поведения, они находятся на рациональном уровне и базируется на общей удовлетворенности сотрудника.

Лояльность на уровне корпоративных атрибутов. Речь о том, что любая корпоративная атрибутика ставит сотрудника в определенные рамки. Допустим, если сравнить поведение сотрудника в выходной день, у себя дома, с товарищами на отдыхе с поведением сотрудника в офисе. Он себя по-другому ведет в офисе, потому что – это офис, он определенным образом оформлен, и заходя сотрудник тут же это чувствует, он прошел в дверь офиса, и он оказался на работе. Поэтому находясь на работе, сотрудник поддерживает определенный стиль общения, правила взаимодействия между сотрудниками и клиентами. Лояльность на уровне атрибутов – это соблюдение сотрудниками основных правил компании под влиянием корпоративной материальной среды. Корпоративная атрибутика – это исключительно о лояльности персонала начального уровня, если про это будет говориться в контексте топ – менеджеров, или даже в среднем звене, то в компании беда. Они должны находиться на более высоких уровнях.

На этой же начальной ступени распишем значение лояльности на уровне поведения. Сотруднику может не нравится правила существующие в этой компании, к примеру, строгий дресс-код или необходимость посещать

корпоративные праздники и веселиться там, может быть он предпочел бы как-нибудь по-другому провести это время, или к примеру, ему не нравится требование заносить все контакты с клиентами в систему, ему кажется, что некоторые контакты незначительные и не стоит тратить на это время. Хотя сотруднику не нравятся некоторые правила и требования компании, он добровольно решает их соблюдать. Лояльность на уровне поведения заключается в добровольном и честном соблюдении правил компании.

Средняя ступень этой градации выглядит следующим образом. Лояльность на уровне способности или способность быть лояльным. Кто – то способен быть лояльным, а кто-то нет, это происходит, потому что незначительная часть способности дается от природы, а остальная большая часть способностей развивается с биографией человека. Важно, что лояльность на уровне способностей начинается там же где и вовлеченность, и приверженность на эмоциональном уровне. Если человек способен быть лояльным он будет лояльным, компании даже ничего не надо предпринимать, чтобы проявить способность. Необходимо выполнение всего лишь одного условия – должна быть базовая удовлетворенность. Так же важно отметить, что уровень лояльности топ – менеджеров должен быть не ниже, чем лояльность на уровне способности. Если руководитель, не проявляет способность к лояльности – у компании проблема с таким сотрудником. Если это возможно, необходимо устранить причину неудовлетворенности, в противном случае с таким сотрудником надо расстаться.

Высшая ступень содержит лояльность на уровне убеждений или убежденную лояльность и лояльность на уровне идентичности. Наличие у человека способности к лояльности открывает дорогу к более высоким уровням лояльности.

Убежденная лояльность – это когда человек на похожие вопросы в разных ситуациях отвечает одно и то же, он рассказывает про свои убеждения. Это тот момент, когда вовлеченность перешла в приверженность, а потом в убежденную лояльность. Для компании убежденная лояльность сотрудника

означает, что ему можно смело доверять руководство людьми при условиях достаточного уровня компетентности. Такие сотрудники очень заинтересованы в развитии и процветании компании и делают для этого максимум возможного. Убежденная лояльность – желаемый уровень лояльности для топ – менеджеров и руководителей среднего звена. Убежденная лояльность является началом лояльности на духовном уровне.

Лояльность на уровне идентичности – это когда сотрудник чувствует себя и объект лояльности одним целым. Не я и компания, а я и есть компания. Самый простой пример – владелец компании. Если он связывает с будущим компании свою жизнь, если он говорит, что я и компания – это одно целое, то можете не сомневаться он пример лояльности, и вы потратите много денег и времени впустую пытаясь его вынудить на нелояльный поступок.

Первых двух уровней большинству компаний достаточно, другим надо больше. Как понять, что компании необходимо больше программ по повышению лояльности? Ответ на вопрос дан в параграфе 1.3 данной работы.

1.3 Методы оценки уровня лояльности сотрудников к бренду работодателя

Чтобы оценить лояльность в основном используются опросники и анкеты. Для выявления адекватного уровня лояльности есть основное условие – это анонимность. Необходимо всего лишь знать отдел, пол и возраст опрашиваемого. Перечислим методы оценки лояльности сотрудников:

- 1) Анкетирование [14];

Данный метод не требует шкал и алгоритмов интерпретации. Достаточно иметь рациональное мышление, чтобы правильно проанализировать результаты. Выделим примерный образец такой анкеты (табл.1).

Таблица 1 – Образец анкеты

Оцените по пятибалльной шкале Вашу удовлетворенность перечисленными ниже аспектами работы	5 баллов – вполне удовлетворен, 4 балла – в целом удовлетворен, 3 балла – скорее не удовлетворен, 2 балла – не удовлетворен, 1 балл – совершенно не удовлетворен	Отметьте значком «+» не более 6 значимых (важных) для Вас аспектов	Отметьте аспекты состояние которых за последний год	
			улучшилось (значком «+»)	ухудшилось (значком «-»)
1	2	3	4	5
Организацией труда	5	+	+	
Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять)	4			
Условиями труда	3	+	+	
Размером зарплаты	1	+		+
Системой оплаты труда	3	+	+	
Отношениями с коллегами	4	+	+	
Отношениями с руководителем	3			-
Стилем и методами работы руководителя	3	+		-
Возможностью влиять на эффективность работы подразделения	5			
Отношениям руководства к нуждам работников	4			
Перспективами карьерного роста	5		+	
Объективностью оценки Вашей работы руководителем	3			

Для начала необходимо раздать или разослать анкету, после ее заполнения, собрать и обработать полученные данные. Для толкования данных используется среднее арифметическое второго столбца, чем ближе полученное значение к 5 баллам, тем выше лояльность сотрудников, а чем дальше – тем она ниже.

Третий, четвертый и пятый столбцы оценивают, какие аспекты важны для сотрудника, видит ли он положительную тенденцию их развития в

компании. К примеру, в данной анкете сотрудник указал, что для него важна система оплаты труда и, по его мнению, за последний год ее уровень улучшился, так если половина сотрудников этот аспект оценили так же, значит динамика положительная, в противоположном случае – наоборот. Интерпретация динамики может ограничиваться лишь математическими фантазиями опрашиваемого. Можно строить графики и диаграммы в соответствии с полученными данными, можно считать сумму баллов, можно умножать баллы на значимость аспектов и складывать их после умножения. В итоге все равно получите объективный результат.

2) Интервью [14];

Данный метод используется для оценки лояльности персонала особенно ценного для бизнеса, а также для того, чтобы получить дополнительную информацию о подразделениях, как с самым высоким уровнем лояльности, так и с низким его уровнем. Она также поможет точно выявить не только причины низкого уровня лояльности, но и определить ее проблемы.

Для того, чтобы получить максимально объективный результат следует разделить всех сотрудников отдела на три категории:

- Новички (проработавшие меньше года);
- Те, у кого стаж работы больше трех лет;
- Увольняющиеся.

Из каждой группы нужно выбрать 2–3 типичных представителя данной группы и провести с ними интервью. Нужно использовать открытые и проективные вопросы. Последние помогут не смущать сотрудника.

Примеры открытых вопросов:

- Чем вы больше всего не довольны в компании? Почему?
- Какие у вас были ожидания при поступлении на работу к нам?

Какие из них не подтвердились?

- Каким способом можно увеличить вашу эффективность работы?

Помимо этого, нужно спросить сотрудника делаться с ним опытом и

новостями его коллеги, на чью помощь он рассчитывает, если перед ним стоит трудное задание, насколько отвечает его заработная плата его вложению в бизнес компанию, что ему нравится, а что тяготит в коллективе, какие возможности для собственного профессионального развития в компании.

3) Анкетирование кандидатов при приеме на работу на понимание их прошлого опыта, склонности и готовности быть лояльными [15];

Приведем несколько основных показателей (сигналов) лояльности:

- заинтересованность в деятельности компании;
- искренняя преданность своему делу и работе;
- стремление повышать профессиональный уровень свой, своих подчиненных;
- совпадение цели сотрудника и компании;
- инициатива и включенный подход к идеям и нововведениям, поступающим от руководства;
- интерес и желание к изменениям в лучшую сторону.

Вопросы, с помощью которых можно оценить эти показатели:

- «Почему вы выбрали ваше предыдущее место работы?»
- «Опишите пожалуйста ваш взаимоотношения на прошлом месте работы - с руководителями, подчиненными, коллегами?»
- «Что вас устраивало, а что нет на прошлом месте работы?»
- «Какими должны быть отношения между коллегами, на ваш взгляд? Работниками и компанией?»
- «Что бы Вы никогда не допустили в отношениях в отделе, внутри компании?»
- «Опишите несколько ключевых принципов, которыми вы руководствуетесь в жизни?»
- «Опишите какие-то изменения, которым вы явно сопротивлялись или поддерживали в компании».
- «Опишите ряд случаев, когда вы понимали, что вашей квалификации недостаточно, какие были ваши действия?»

Данный метод позволит предприятию провести оценку потенциальных работников на способность быть лояльным. Так если у кандидата были доверительные отношения с непосредственным руководством на прошлом месте работы, то на новом месте работы ему будет легче сориентироваться и завести связи.

4) Анкетирование сотрудников, которые увольняются [16];

В опросах, проводимых с увольняющимися сотрудниками, гарантирована правда, но минусом может стать негатив. Для каждого увольняющегося сотрудника рекомендуется разработать опросник, который он будет заполнять при уходе. Из предыдущих методов можно взять и адаптировать вопросы.

5) eNPS (в переводе как индекс лояльности сотрудников) [17].

Метод позволяет измерить лояльность сотрудников, оценивает вероятность того, что сотрудник порекомендует компанию в качестве места работы, помогает понять, что нравится или не нравится сотрудникам в компании. По мнению, Фреда Райфельда достаточно одного вопроса для измерения лояльности персонала, а именно: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете эту компанию в качестве работы по шкале от нуля до десяти?», где 0 – никогда не порекомендую, а 10 – с удовольствием порекомендую. Затем разделить шкалу на три группы:

- Сторонники (лояльные сотрудники, однако о них все равно стоит думать в контексте как анализа их результатов оценки, так и в поддержании столь высокой оценки) поставили 9 или 10 баллов.

- Нейтральные (сотрудники способные на лояльность, если им помочь понять атмосферу в компании и решить недовольства, связанные с компанией) оценили на 7 или 8.

- Критики (нелояльные сотрудники, но для того, чтобы стать лучше необходимо выслушать их проблемы) ставят от 0 до 6.

Так же исследователь обнаружил, что дополнительный второй вопрос даст лучшие результаты. Поэтому выделил второй вопрос, помогающий

обосновать балл, выставленный за первый вопрос.

Так, если респондент поставил в первом вопросе высокий балл (9 или 10), спрашивать лучше это:

– «Назовите главную причину, по которой вы готовы порекомендовать нашу компанию?»

– «Что именно из того, что мы делаем, вы готовы порекомендовать?»

Если же оценили низкими баллами (0-8), стоит спросить:

– «По какой причине вы не хотите рекомендовать компанию?»

– «Почему вы поставили такую оценку?»

Расчет оценки eNPS производится следующим образом:

- 1) Подсчитать количество респондентов;
- 2) Подсчитать количество сотрудников, которые поставили оценку 9 или 10;
- 3) Подсчитать количество сотрудников, которые поставили от 0 до 6;
- 4) Затем вычесть процент критиков из процента сторонников.

Сотрудники, которые относятся к нейтральной группе не включаются в расчет, так же к ним относятся люди, которые пропускают опрос eNPS.

Если подсчитанный индекс eNPS отрицательный, значит в компании может возникнуть проблема с вовлечением сотрудников. Если же eNPS положительный, то необходимо узнать, что нравится сотрудникам, чтобы использовать это для привлечения и удержания талантливых кадров.

Подытожим теоретический раздел. Так бренд работодателя – это обещания и преимущества функционального и эмоционального характера, которые предприятие предлагает своим сотрудникам и кандидатам на должности, т.е. внешним и внутренним стейкхолдерам, и отличает компанию как работодателя от своих конкурентов, т.е. это имидж организации как «отличного места работы» с учетом нынешних сотрудников и стейкхолдеров. Лояльность персонала – это честность по отношению к компании, открытость, благожелательность, заботливость, расположенность, преданность. Из всех

представленных выше методов оценки лояльности персонала к бренду собственного работодателя наиболее простыми, эффективными и реализованными дистанционно в связи с вынужденной самоизоляцией были выбраны анкетирование, интервью и методология eNPS.

2 Общая характеристика компании ООО «Ресторанная УК»

2.1 Общая характеристика компании ООО «Ресторанная УК»

Полное юридическое наименование: Общество с Ограниченной Ответственностью «Ресторанная Управляющая Компания». Руководитель: Директор Закиров Ренат Эрнстович. Уставный капитал: 200 тыс. руб. Количество учредителей: 2 человека: Закиров Артем Эрнстович, с долей 50% от УК (100 тыс. руб.); Закиров Ренат Эрнстович, с долей 50% от УК (100 тыс. руб.). Численность персонала: 22 человека на 2020 год. Дата регистрации: 04.03.2010 [18].

Состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с 01.08.2016 как малое предприятие. По объему выручки на 59 месте в отрасли и на 49 месте по стоимости бизнеса. Специальные налоговые режимы: УСН [18].

Имеет несколько филиалов:

- Bristot – кофейня, график работы: круглосуточно, средний чек: 150 руб., адрес: ул. Красноармейская, 135;
- Bristot – кофейня, график работы: круглосуточно, средний чек: 150 руб., адрес: пр. Нахимова, 2;
- Bristot – кофейня, график работы: пн 11:00 – 02.00, вт – вс 10:00 – 02:00, средний чек: 150 руб., адрес: ул. Василия Болдырева, 2а;
- Bristot – кофейня, график работы: пн – вс 09:00 – 02:00, средний чек: 150 руб., адрес: ул. Говорова, 19в;
- Bristot – кофейня, график работы: пн – вс 10:00 – 01:30, средний чек: 150 руб., адрес: пр. Ленина, 85а;
- Bristot – кофейня, график работы: круглосуточно, средний чек: 150 руб., адрес: Иркутский тракт, 42;
- Bristot – кофейня, график работы: круглосуточно, средний чек: 150 руб., адрес: ул. Красноармейская, 31;

В работе будут рассмотрены два филиала, так как у каждого филиала есть привязанность к пиццерии и соответственно финансовые показатели у привязанных между собой филиалов определяются совместно. 22 октября 2012 года состоялось открытие пиццерии «Maya Pizza» и кофейни «Bristot» по адресу Иркутский тракт, 42. 5 марта 2013 года открылась еще одна пиццерия «Maya Pizza» и кофейня «Bristot» по адресу проспект Ленина 85а.

Виды деятельности:

1. Основной:

56.3 – Подача напитков;

2. Дополнительные:

46.31 Торговля оптовая фруктами и овощами;

46.32.11 Торговля оптовая свежим картофелем;

46.32 Торговля оптовая мясом и мясными продуктами;

46.32.3 Торговля оптовая консервами из мяса и мяса птицы;

46.33 Торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами, и жирами;

46.34 Торговля оптовая напитками;

46.34.2 Торговля оптовая алкогольными напитками, включая пиво и пищевой этиловый спирт;

46.34.23 Торговля оптовая пивом;

46.35 Торговля оптовая табачными изделиями;

46.36 Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями;

46.37 Торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями;

46.38 Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;

47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;

47.22 Торговля розничная мясом и мясными продуктами в

специализированных магазинах;

47.23 Торговля розничная рыбой, ракообразными и моллюсками в специализированных магазинах;

47.24 Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями, и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах;

47.25.12 Торговля розничная пивом в специализированных магазинах;

47.25.2 Торговля розничная безалкогольными напитками в специализированных магазинах;

47.99 Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков;

56.1 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;

56.29 Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;

68.20.2 Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Рассмотрим финансовые показатели такие как выручка и себестоимость в динамике (рисунок 3). Затраты на себестоимость в компании ООО «Ресторанная УК» указаны суммой в отчете о финансовой деятельности в строке «расходы по обычной деятельности» (приложение А, Б, В). Конкретного разделения себестоимости затрат на категории не ведется, в связи с их трудным подсчетом, поэтому анализ будет проведен только по показателю «расходы по обычной деятельности».

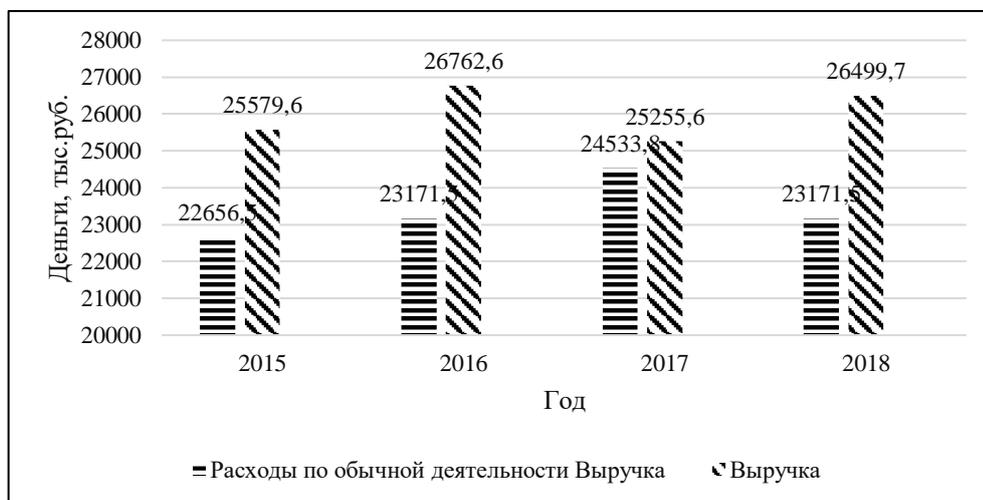


Рисунок 3 – Динамика выручки и себестоимости за анализируемый период

По рисунку 3 видно, что за анализируемый период динамика выручки имеет синусоидовый характер. С 2016 по 2017 год выручка снизилась на 1 507 тыс.руб. К 2016 и 2018 году выручка повышалась и достигала 26 763 тыс.руб. и 26 500 тыс.руб. соответственно. Анализ закончился на возрастании выручки в 2018 году. Можно предположить, что уменьшение этого показателя связано с резкой заменой сырья на более дешёвое и, следовательно, с уменьшением таких затрат, как «сырье, материалы».

2.2 Анализ персонала в компании ООО «Ресторанная УК»

Система управления подразумевает службу управления персоналом, которая в основной деятельности организации тесно не участвует, но гарантирует ей нормальное функционирование.

В конкретно этой компании данная служба имеет цель управления персоналом организации в рамках избранной кадровой политики.

Функциональные обязанности сотрудников стоят выше, чем общие функции службы управления. Чем полнее определены функции каждого рабочего места и должности на предприятии, тем точнее можно установить круг обязанностей и содержание труда каждой категории работников.

Функции службы во многом определяют ее организационную структуру (рисунок 4), в которой элементами служат подразделения или отдельные участки системы, а связи выражают включенность участников в другие подразделения. Так же на процесс разработки функциональной структуры влияет размер организации, специфика, направленность деятельности, специализация, особенности выпускаемой продукции. В данной организации цели кадровой политики реализует служба управления персоналом, имеющая несколько подразделений (отдел труда и заработных плат, отдел по работе с персоналом).

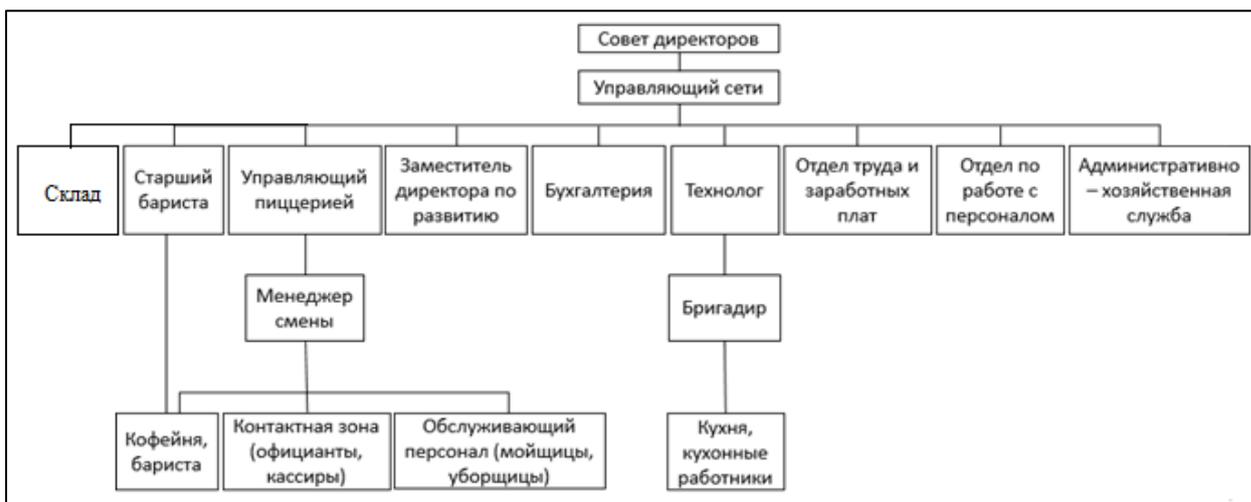


Рисунок 4 – Организационная структура предприятия ООО «Ресторанная УК» филиал по адресу пр. Ленина, 85а

Охарактеризуем сотрудников в подчинении у менеджера смены, обозначим их обязанности и проклассифицируем их по половому признаку. Для начала перечислим обязанности менеджера смены:

- Организует работу персонала по уборке пиццерии и бара перед открытием/закрытием заведения, контролирует подготовку зала к обслуживанию гостей;
- Осуществляет контроль соблюдения персоналом пиццерии и бара стандартов гигиены, обеспечением санитарной чистоты оборудования и инвентаря;
- Осуществляет контроль соблюдения работниками пиццерии (бара) делового стиля и опрятности;
- Осуществляет координацию действий по встрече и приветствию гостей, контролирует качество обслуживания клиентов персоналом пиццерии и бара;
- Контролирует прием заказов персоналом, оказания помощи гостям в выборе блюд и напитков, делает замечания работникам, указывает на их ошибки и требует их исправления;
- Координирует порядок, процедуру и последовательность обслуживания гостей, соблюдения правильности подачи блюд;

- Работает с жалобами гостей (выясняет причины неудовлетворенности клиентов, устанавливает виновников, принимает меры по жалобам);
- Отвечает за документацию, связанную с денежными средствами;
- Осуществляет табельный учет рабочего времени персонала, поиск сотрудников на замену отсутствующим; контролирует сверку сотрудниками часов отработанного времени;
- Своевременно предпринимает действия по устранению технических неполадок и сбоев в работе, поломках оборудования;
- Информировать управляющего о поломках оборудования, не выходе, болезни сотрудников, сбоях в работе предприятия и предпринятых мерах по решению возникших проблем;
- Осуществляет контроль качества готовых изделий;
- Своевременно заказывает продукты со склада и у поставщиков;
- Оказывает помощь работникам в разрешении возникающих в ходе работы проблем, распределяет задания между ними и определяет степень их ответственности;
- Производит работу с вновь прибывшими сотрудниками;
- Производит подмену кассиров и бариста, в случае малого потока гостей, для нужд первой необходимости;
- Осуществляет передачу смены (полная информация о работе заведения), пересчет размена.

На одном уровне в организационной структуре с менеджером смены стоит старший бариста (бренд – менеджер кофеен), в его обязанности входит:

- Планирование, организация и контроль эффективности обучения бариста, проведение работы по повышению квалификации персонала бара;
- Проведение плановых аттестаций бариста на знания меню и стандартов обслуживания. Промежуточные плановые аттестации (1 раз в 6 месяцев);
- Настройка помола, контроль качества кофе;

- Разработка сезонных предложений – 4 раза в год, не позднее 25 августа, 25 ноября, 25 февраля, 25 мая (проработка блюд не позднее 10 числа, корректировка документов не позднее 15-го числа месяца, в котором разрабатывается сезонное предложение);
- Своевременное составление и корректировка ТТК;
- Проведение технических собраний не реже 1 раза в месяц;
- Осуществление закупки сырья для нового предложения, посуды, оборудования и инвентаря – по необходимости;
- Осуществление контроля за каждым бариста: порядок и процедуру принятия заказа, оказание помощи гостям в выборе блюд и напитков, расчет гостя, выдача чека, своевременная уборка столов, соблюдение приготовления и правил сервировки в соответствии с ТТК;
- Отслеживание факта воровства (продажа продукции бара «мимо кассы»);
- Участие в организации и проведение профессиональных конкурсов для бариста совместная работа со службой персонала;
- Фишечки, новинки, конкурсы для гостей (совместная работа с управляющим направлением);
- Самостоятельная работа в баре вместо бариста – не менее 2 раз в месяц;
- Работа с персоналом по сервису, проработка с сотрудниками кейсов по проблемным ситуациям, обучение по продукту с разработкой модуля не реже 1 раза в месяц;
- Анализ отчетов тайных гостей, обсуждение и проработка ошибок с персоналом кофеен. Размещение положительных отчетов для ознакомления бариста.

В подчинении у менеджера официанты, кассиры, технический персонал и администратор. А бариста в подчинении и у менеджера, и у старшего бариста.

Должностные обязанности администратора:

- Осуществление «фейс – контроля»;
- Осуществление рассадки гостей пришедших в заведение;
- Следит за зоной входа (должен быть свободен, чтобы не блокировать вход желающим посетить заведение);
- Отслеживает, чтобы гости не портили имущество заведения;
- Осуществляет помощь при посадке персонала в такси по списку, согласованному с менеджером смены;
- Пресекает нецензурную брань, приставание гостей к персоналу;
- Предупреждает гостей о том, что с 01:30 кассы прекращают обслуживание гостей;
- По окончании рабочей смены (день, вечер) выпускает сотрудников (проверяет сумки, чеки на купленные продукты, сверяет выносимые блюда с актом списания «под зарплату»).

Должностные обязанности официанта:

- Обязан быть приветливым и уважительным к гостям заведения;
- Знать меню;
- Знать и качественно выполнять все правила по обслуживанию гостей;
- Проходить медосмотр и быть здоровым на работе;
- Знать и выполнять правила техники безопасности.

Должностные обязанности кассира:

- Осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств;
- Проходить медосмотр и быть здоровым на работе;
- Знать и выполнять правила техники безопасности.

Должностные обязанности бариста:

- Осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств;
- Знание кофе;
- Тщательный уход за собой и подготовка перед сменой;

- Соблюдение и поддержание частоты в баре.

Далее представлена структура персонала компании по половому признаку (табл. 3).

Таблица 3 – Структура персонала по половому признаку

Наименование	2016, чел	Уд.вес,%	2017, чел	Уд.вес,%	2018, чел	Уд.вес,%
Всего:	24	100	23	100	24	100
женщина	17	71	14	59	14	59
мужчина	7	29	9	41	10	41

Из структуры персонала по критериям видно, что женщин в компании больше, чем мужчин на протяжении всего анализируемого периода. С 2017 года ситуация изменилась таким образом, что мужчин на 12% стало больше по сравнению с 2016.

Классификация по возрасту, образованию и стажу работы в компании предприятие не ведет отдельными отчетами, такая информация представлена только в личных делах сотрудников. Таким образом определить портрет среднестатистического работника по специальностям возможно после прохождения анкетирования, в которое будет добавлен дополнительный вопрос «должность, пол, возраст, образование, опыт работы в компании» (приложение И).

На основе данных о деятельности предприятия ООО «Ресторанная УК» проанализируем изменение численности работников (табл. 4) и изменение количественных показателей по движению трудовых ресурсов, таких как коэффициент по приему, выбытию, текучести кадров, замещения, постоянства (табл. 5).

Таблица 4 – Анализ динамики численности работников

Показатели	2016	2017	2018
1 Численность работников, чел.	24	23	24
В том числе рабочих	14	13	13
2 Абсолютное отклонение к предыдущему году			
Численности работников	-	-1	+1
Численности рабочих	-	-1	0
3 Относительное отклонение к предыдущему году, %			
Численности работников	-	+22	+23
Численности рабочих	-	+12	+12
4 Темп роста к предыдущему году, %			

Продолжение таблицы 4

Численности работников	100	95,83	104,35
Численности рабочих	100	92,86	100
5 Темп прироста к предыдущему году, %			
Численности работников	-	-4,17	+8,51
Численности рабочих	-	-7,14	+7,14

Анализ представленных данных позволяет сделать вывод о том, что численность сотрудников на предприятии в 2018 году увеличилось на 8,51% по сравнению с предыдущим годом, а численность рабочих на 7,14%.

Для анализа движения численности кадров необходим расчет числа работников, проработавших весь год по формуле:

$$Ч_{вг} = ССЧ - Ч_{выб} \quad (1)$$

где $Ч_{вг}$ – численность, проработавших весь год, чел;

$ССЧ$ – среднесписочная численность, чел;

$Ч_{выб}$ – численность выбывших, чел.

Затем для анализа движения трудовых ресурсов необходимо определить:

- коэффициент по приему рассчитывается по формуле:

$$К_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{ССЧ} \quad (2)$$

где $К_{пр}$ – коэффициент по приему;

$Ч_{пр}$ – численность принятых, чел.

- коэффициент по выбытию рассчитывается по формуле:

$$К_{выб} = \frac{Ч_{выб}}{ССЧ} \quad (3)$$

где $К_{выб}$ – коэффициент по выбытию.

- коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$К_{тек} = \frac{(Ч_{наруш} + Ч_{желан})}{ССЧ} \quad (4)$$

где $К_{тек}$ – коэффициент текучести;

$Ч_{наруш}$ – численность выбывших из-за нарушения трудовой дисциплины, чел;

$Ч_{желан}$ – численность выбывших по собственному желанию, чел.

Для коэффициента текучести кадров необходимо также определить

вид текучести:

- естественная текучесть (3–5%);
- нормальная текучесть (5–15%);
- излишняя текучесть (15–30%);
- критическая текучесть (>30%).
- коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост}} = \frac{Ч_{\text{вг}}}{\text{ССЧ}} \quad (5)$$

где $K_{\text{пост}}$ – коэффициент постоянства.

- коэффициент замещения рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{зам}} = \frac{Ч_{\text{приб}}}{Ч_{\text{выб}}} \quad (6)$$

где $K_{\text{зам}}$ – коэффициент замещения.

Таблица 5 – Анализ движения трудовых ресурсов

Наименование	2016	2017	2018
Среднесписочная численность, чел	24	23	24
Рабочие	14	13	13
Специалисты	10	10	11
Принято, чел	17	21	11
Выбыло, в том числе	18	22	13
по нарушению трудовой дисциплины, чел	0	0	0
по собственному желанию, чел	18	22	13
Число проработавших весь год, чел	6	1	11
Коэффициент по приему	0,708	0,913	0,458
Коэффициент по выбытию	0,750	0,957	0,542
Коэффициент текучести	0,750	0,957	0,542
Коэффициент постоянства	0,250	0,043	0,458
Коэффициент замещения	0,944	0,955	0,846

Из анализа движения трудовых ресурсов видно, что коэффициент по приему резко увеличился в 2017 году на 20,5%, потом резко упал до 45,8%. Как было сказано выше, это из-за необходимости в дальнейшем сократить персонал. Коэффициент выбытия также отражает стратегии по сокращению персонала. За весь анализируемый период наблюдается критическая текучесть, это связано с неудобным графиком работы рабочего персонала (график дневной в студенческом городе).

Коэффициент постоянства имеет значительные изменения, в 2017 году

снизился на 82,8%, затем увеличился на 90,6%.

Коэффициент замещения показывает, что за анализируемый период компания приняла примерно одинаковое количество сотрудников в свой штат.

Так же необходимо проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов для выявления производительности труда при нынешней лояльности сотрудников (табл. 6).

Анализ динамики производительности труда предполагает расчет и сравнение абсолютного значения, темпов роста, прироста производительности труда. Производительность труда – это отношение выручки от реализации к численности работников предприятия, показывает, сколько продукции в денежном выражении производится на одного работника предприятия.

Таблица 6 – Анализ производительности труда

Показатели	2016	2017	2018
Выручка от реализации, руб	26 762 612	25 255 554	26 499 701
Численность работников, чел	24	23	24
Производительность труда, руб/чел	1 115 108,82	1 098 067,55	1 104 154,19
Темп роста производительности труда (в % к предыдущему году)	100	98,47	99,02
Темп прироста производительности труда (в % к предыдущему году)	-	-1,53	+0,55

Как видно из данных таблицы, реальный спад производительности труда имеет место в 2017 году (темп роста – 98,47%). С 2016 по 2018 года производительность труда незначительно снижалась.

2.3 Оценка уровня лояльности персонала

Для оценки уровня лояльности персонала к компании были взяты три метода: анкетирование, интервью и eNPS, данные по опросам представлены в приложениях Ж, И, К соответственно. В анкетировании, интервью и eNPS участвовали восемь сотрудников ООО «Ресторанная УК» филиала по адресу пр. Ленина, 85а, сбор материала проводился с помощью электронных ресурсов.

Для начала посмотрим на инструкцию анкеты [19]. По результатам

опроса (приложение Ж) и ознакомленным личным делам работников на практике можно сказать, что в компании работает три менеджера, они выпускники ВУЗов в возрасте от 22 до 26 лет с опытом работы в компании от года до пяти лет. Так же устроены три бариста, студенты от 18 до 22 лет на данный момент получают среднее специальное или высшее образование, опыт работы от полугода до трех лет, и три кассира, являющиеся студентами ВУЗов от 19 до 23 лет с опытом работы от года до трех лет. Работающие в разных графиках четыре официанта – студента от 18 до 25 лет, имеющих полное среднее или получающие среднее специальное или высшее образование, опыт работы от полугода до четырех лет. Один администратор – студент в возрасте 20 лет, получающий высшее образование, опыт работы полгода. И один кладовщик – женщина в возрасте 40 лет имеет среднее специальное образование, опыт работы шесть лет. Технический персонал в составе трех уборщиц – женщин от 30 лет и старше, отучившихся в средних специальных учреждениях с опытом работы в компании от полугода до года и трех мойщиц такого же возраста и образования с опыт работы от полугода до двух лет. И последний работник – это работник АХЧ – мужчина в возрасте 45 лет, имеет среднее специальное образование, опыт работы пять лет.

Рассчитаем среднее арифметическое значение из поставленных оценок сотрудников. Так из приложения Ж первый и второй сотрудники в среднем оценивает деятельность предприятия на 4,08, третий – на 4,5, четвертый – на 3,83, пятый и шестой – на 3,5, седьмой – на 4,17, а восьмой – на 3,25. Можно сделать вывод о том, что лояльность сотрудников не высока и в среднем деятельность предприятия персонал оценивает на 3,86.

Так же по результатам анкетирования можно сказать об ухудшении по мнению работников за последний год таких аспектов как организация и содержание труда, отношение и стиль управления руководителя, объективность оценки работы сотрудников руководителем.

Модернизация или даже выработка новой программы лояльности позволит улучшить показатели удовлетворенности сотрудников, что в

последствии может привести на более высокие уровни лояльности.

Так же необходимость программы лояльности отражается на показателях производительности труда (табл. 6). Анализируемый период закончился 2018 годом на положительном росте и приросте относительно предыдущего 2017. Чтобы разработать более эффективную программу лояльности, обратимся к еще одному электронному опросу – интервью [20]. В нем респонденты развернуто и в свободной форме отвечали на вопросы, связанные с теми факторами, которыми недовольны.

По результатам интервью (приложение И) можно сказать, что большая часть респондентов описывает проблемы, связанные с начальным уровнем лояльности, такие как большая нагрузка, неудобный график работы, однообразная работа, непоказательная униформа, неэффективность работы руководителя, его неумение контактировать с сотрудниками и оценивать ситуацию, невозможность повлиять на то или иное решение руководителя по вопросам перестановки оборудования, требование выполнения тех действий, которые не объясняются до конца или вообще не объясняются зачем нужны.

Так как недовольства находятся на начальном уровне, сотрудники компании не могут перейти на более высокий уровень лояльности, поэтому компании необходимы изменения.

Многие сотрудники планируют увольняться, если ситуация не поменяется. Так из таблицы 5 видно, что коэффициент выбытия в 2017 году был близок к единице, такое значение относится к типу критической текучести кадров, чтобы такого не повторилось, необходимо разработать программу по улучшению лояльности сотрудников к компании.

Чтобы разобрать какой процент сотрудников лоялен, нейтрален и критичен обратимся к eNPS, проведенному в электронной форме [21]. Так же рассчитаем индекс eNPS, свидетельствующий об уровне лояльности. А чтобы получить более глубокое понимание результатов, отфильтруем результаты по таким критериям, как:

- демография (люди какого возраста ставят чаще ту или иную

оценку);

– опыт работы (кто поставил более высокий балл: тот, кто работает давно или недавно);

– вид профессии (есть ли какой – то конкретный вид профессии, в котором люди недовольны).

По результатам методологии eNPS (приложение К) можно сказать, что большая часть респондентов являются нейтральными работниками (рисунок 5).

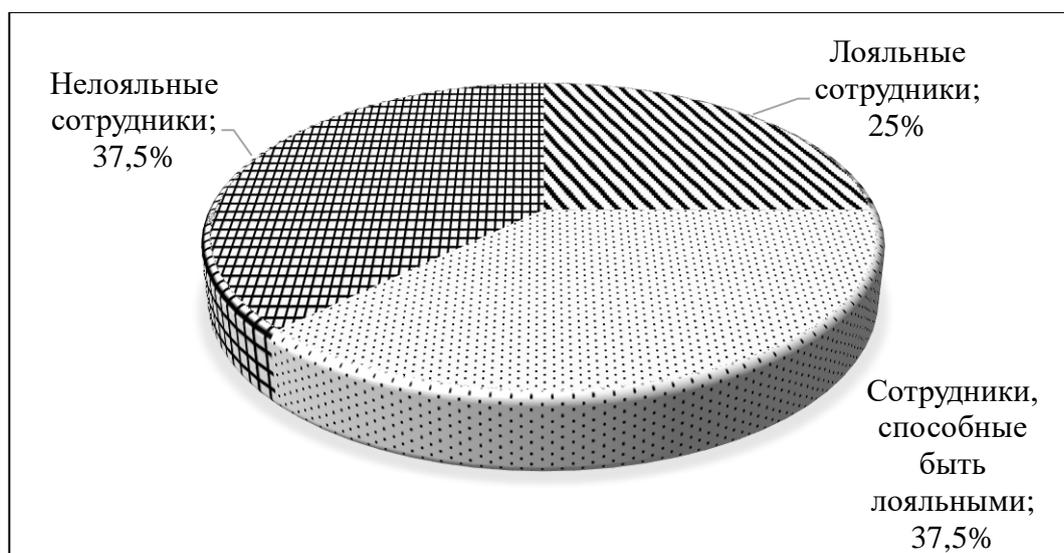


Рисунок 5 – Структура сотрудников по шкале Райхельда

По данному рисунку видно, что сторонников у компании 25% от опрошенных, а критически настроенных и нейтральных одинаковое количество, по 37,5%.

Следующим действием будет расчет индекса eNPS, он рассчитывается по формуле:

$$eNPS = C - K \quad (7)$$

где eNPS – индекс лояльности сотрудников, %;

C – количество сторонников в компании, %;

K – количество критиков в компании, %.

$$25\% - 37,5\% = - 17,5\%.$$

Отрицательный индекс eNPS говорит о возникновении проблемы с вовлечением сотрудников. А значение – 17,5% говорит о том, что стоит

беспокоится о значимости этой проблемы.

И для более углубленного изучения результатов отфильтруем их по критерию демография (рисунок 6), опыт работы (рисунок 7), вид профессии (рисунок 8).

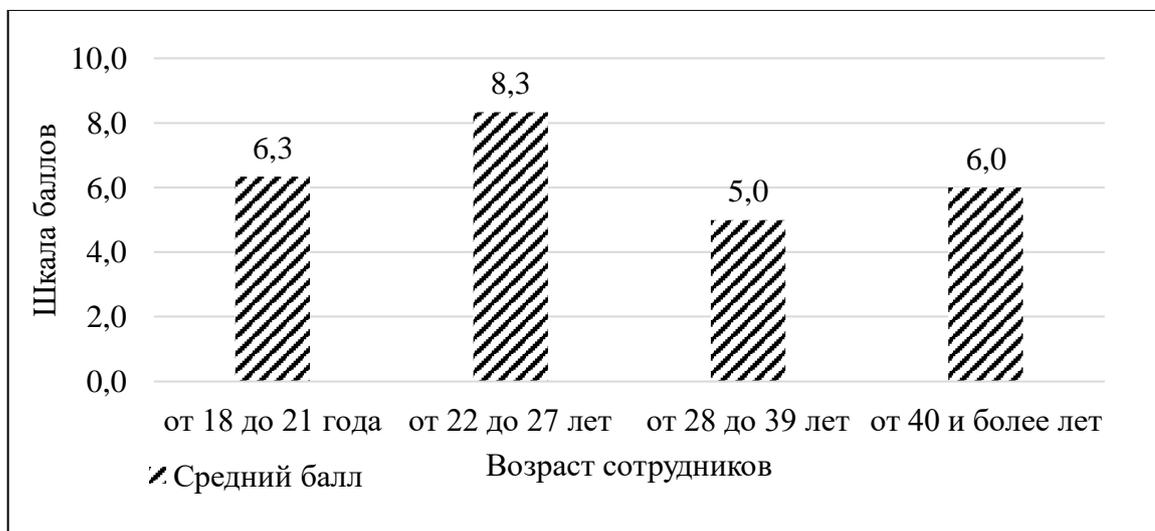


Рисунок 6 – Динамика средней оценки по демографическому признаку

Из рисунка 6 видно, что наибольшую среднюю оценку в 8 баллов дает персонал в возрасте от 22 до 27 лет. Наименьший средний балл прослеживается у персонала в возрасте от 28 до 39 лет.

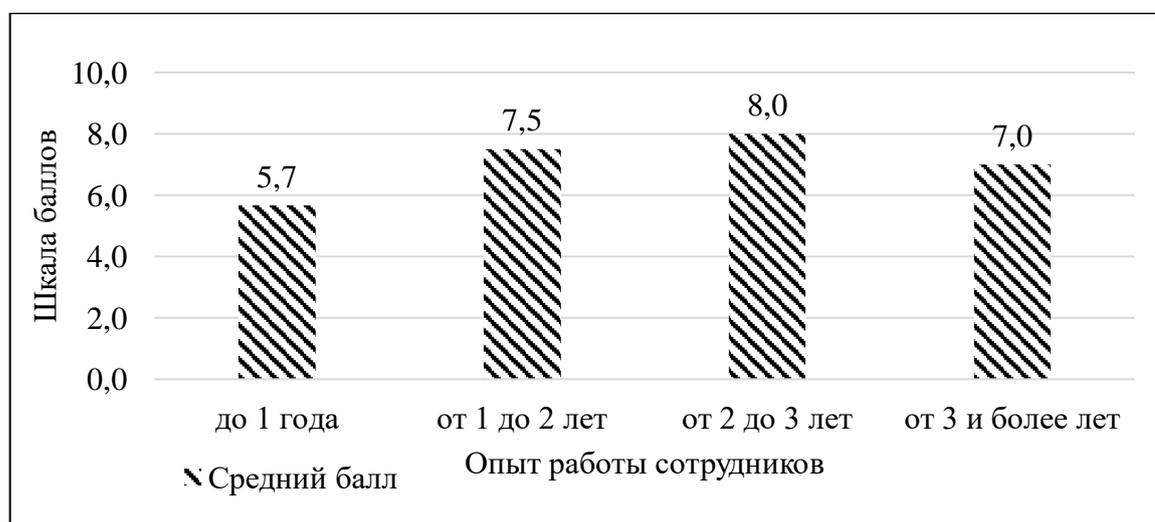


Рисунок 7 – Динамика средней оценки по длительности работы в компании

Рисунок 7 показал, что опытные сотрудники более 1 года ставят от 7 до 8 средних баллов, а сотрудники, работающие в компании менее года, оценивают вероятность того, что порекомендуют компанию в качестве места работы примерно на 6 баллов.

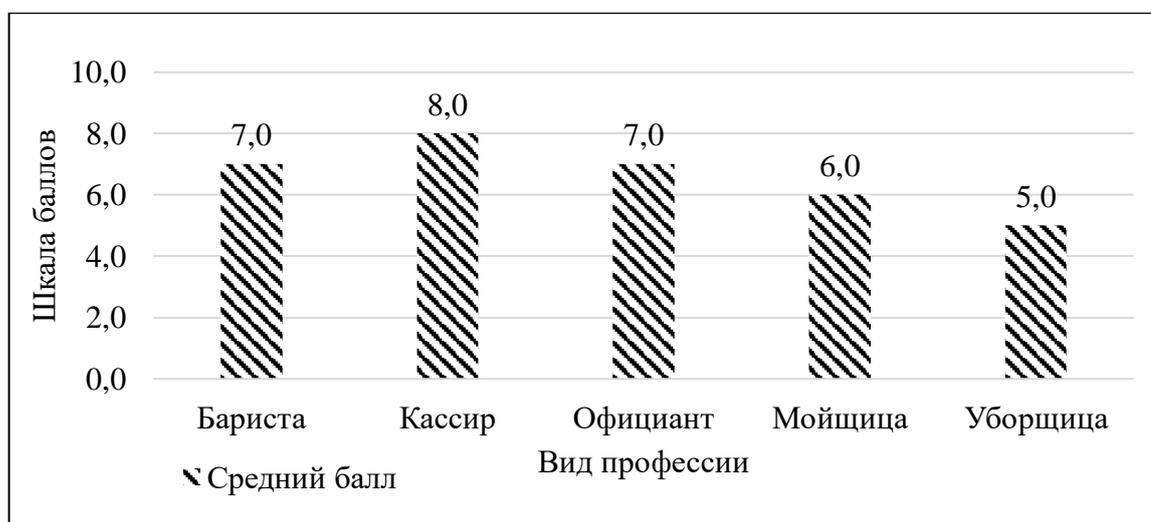


Рисунок 8 – Динамика средней оценки по виду профессии

Динамика средней оценки по виду профессии показала, что наибольшую оценку в 8 баллов дает кассир, а наименьшую в 5 баллов – уборщица.

Подытожим практический раздел. Так основная деятельность компании ООО «Ресторанная УК» это подача напитков. Финансовое состояние предприятия из таблицы 3 показало, что с 2016 по 2017 год выручка снизилась на 1 507 тыс.руб., затем повысилась и достигла 26 500 тыс.руб. Что касается себестоимости, она на протяжении трех лет росла и достигла в 2017 году 24 533,9 руб., затем в следующем году снизилась до 23 171,5 тыс.руб. За эти годы самым сложным был 2017 год, там прибыль составила 721 тыс.руб. Анализ трудовых ресурсов из таблицы 6 показал, что в 2017 году на одного рабочего приходилось 1 098 тыс.руб/чел выручки от реализации, а в 2018 этот показатель повысился до 1 104 тыс.руб/чел. Оценка уровня лояльности персонала показала, что недовольства сотрудников находятся на начальном уровне, сотрудники компании не могут перейти на более высокий уровень лояльности, поэтому компании необходимы изменения. Так же расчеты позволили понять, насколько значима эта проблема. А шкала по методике Райхельда позволила оценить вероятность того, что сотрудник порекомендует компанию в качестве места работы.

3 Разработка программы лояльности персонала к бренду

3.1 Элементы системы лояльности предприятия

На практике оригинальную и эффективную программу лояльности гораздо проще описать, чем создать. И все же это возможно. После того как был оценен уровень лояльности персонала в организации необходимо разработать программу развития лояльности. В данную программу необходимо включить:

- специальные мероприятия, которые направлены на воспитание и развитие в сотрудниках преданности и глубокой симпатии к организации;
- план реализации данных мероприятий с указанием ответственных.

Программа должна учитывать специфику деятельности организации, стиль управления руководством, а также все выявленные причины ухудшения лояльности персонала и факторы, которые влияют на лояльность.

На лояльность влияют такие факторы как организационная справедливость и доверие к руководству, корпоративная культура, степень удовлетворенности потребностей персонала, система мотивирования (материального и нематериального), корпоративные и личностные ценности, профессиональная лояльность и лояльность к труду [22].

В программу развития лояльности организации необходимо включить мероприятия, которые улучшат каждый из данных факторов. Начать стоит с того направления, которое по результату оценки уровня лояльности было признано самым слабым, то которое получило максимальное количество негативных отзывов сотрудников. При этом рекомендуется начать развивать лояльность с разработки программы удержания ключевых сотрудников и справедливой системы материального стимулирования. Далее стоит разработать систему нематериального стимулирования и мероприятия по развитию корпоративной культуры. Важно выявить барьеры и противоречия, которые могут помешать реализовать программу развития лояльности.

Для успешной разработки и реализации программы развития лояльности персонала после выводов по анкетированию необходимо [22]:

1) чтобы собственник организации и ее руководство были заинтересованы в повышении лояльности сотрудников. Они должны согласиться с теми изменениями, которые последуют после реализации программы увеличения лояльности персонала, быть готовыми к переменам в политике управления персоналом, согласиться с планируемыми затратами материального и нематериального плана, которые потребуются в процессе реализации программы, понять, что программа развития лояльности – это долгосрочное мероприятие и оно напрямую связано со стратегией развития организации (необходимо иметь четкие планы развития организации на ближайшие годы), быть заинтересованными в долгосрочных отношениях с сотрудниками организации;

2) назначить ответственного, который будет координировать усилия различных служб и подразделений, следить за процессом реализации мероприятий. В коллективе следует создать мнение, что данный ответственный является представителем мнения, идей и распоряжений высшего руководства;

3) отразить миссию организации;

4) запланировать необходимые изменения;

5) разработать программу мероприятий по повышению лояльности;

6) выявить разрушителей лояльности;

7) назначить ответственного за влияние на местах;

8) приступить к реализации программы, контролировать и корректировать его в случае необходимости;

9) сравнить ситуацию в организации в настоящее время с той картиной будущего, к которой стремится руководство.

После рассмотрения процесса формирования лояльности приступим к перечислению элементов лояльности. Как было сказано в параграфе 2.3 исходя их опросов большинство сотрудники находятся на начальном уровне,

т.е. у них присутствуют такие элементы лояльности как честность, ответственность в обязательном выполнении договоренностей, приоритет корпоративных целей над личными интересами, выполнение правил и требований по своему желанию.

Отсутствуют такие элементы лояльности как готовность носить отличительные символы и знаки компании, фирменную одежду, выполнение корпоративных стандартов и стандартов в общении с клиентами, соблюдение традиций и обычаев, принятых в компании, дисциплинированность. Руководители нарушают правила и неактивны в устранении проблемы.

3.2 Формирование программы лояльности персонала к бренду работодателя

Формирование программы лояльности начинается с выводов по проведенным анкетированию и интервью. Они привели к необходимости затронуть такие факторы как:

- совпадение ценностей сотрудника и компании;
- ожиданий человека с реальностью работы;
- эффективная организации труда;
- гордость за продукцию и деятельность компании;
- поддержку со стороны руководителя, прозрачность целей и стратегий развития компании, карьерный рост и профессиональный рост [23].

Данная часть работы является проектной и задание в разработке программы было утверждено руководителем практики от предприятия, поэтому согласование прошло успешно. Ответственный, координирующий различные службы и контролирующий процесс разработки, являются выпускник и руководитель от предприятия.

Следующая поправка о миссии, в компании ООО «Ресторанная УК» она остается прежней, так как существующая программа лояльности не полностью ее раскрыла. Миссия – предоставить покупателям гостеприимный

сервис и качественно приготовленные блюда [24].

Для планирования изменений было проведено необходимое анкетирование сотрудников (приложение И), из которого были выявлены такие события как отсутствие возможности высказать свои предложения по совершенствованию работы, неадекватная оценка собственной работы руководством, негативные отзывы по поводу униформы и хозяйственных материалов, дедовщина, конфликты между сотрудниками и претензии к значимости тех или иных решений руководством.

Так чтобы способствовать совпадению ценностей сотрудника и компании необходимо формировать четкое мировоззрение с помощью отражения в своих рекламных кампаниях ценности бренда. Это дает то, что в компанию перейдут люди, которым созвучен смысл и желание сделать жизнь людей проще и интереснее.

Чтобы ожидания человека совпали с реальностью работы необходимо до приема человека в штат показать не только суммы финансового вознаграждения и список трудовых обязанностей, но также условия работы, внутреннюю атмосферу и прозрачную систему мотивации. Это можно воплотить путем периодического демонстрирования этих факторов на странице в социальных сетях, например, выпускать ролики с сотрудниками в рабочей обстановке, делиться в социальных сетях фотоотчетами на рабочем месте с выполнением каких – либо обязанностей, будь – то кассир, принимающий заказ у гостя или повар, готовящий блюдо.

Чтобы повысить гордость за продукт и деятельность компании, ведь это мотивирующий фактор, который стимулирует сотрудников работать усерднее и эффективнее, необходимо найти путь к сердцу сотрудника, дать ему смысл в работе. В компании ООО «Ресторанная УК» прослеживается желание работать в современном заведении, с уникальной обстановкой и стилем.

Была выявлена необходимость введения мероприятий по поддержке со стороны непосредственного руководителя путем их обучения, которое даст

осознанность в своей ответственности за эффективность работы отдела и положительно влияние на общую продуктивность.

Так же немаловажным фактором возможной программы лояльности является прозрачность целей и стратегий развития компании посредством разговоров с сотрудниками, отмечанием ценности и значимости их работы.

И последним фактором служит развитие стратегии карьерного и профессионального роста посредством предоставления человеку возможности обучения за счет компании, посещения профильных конференций и построение графика работы под курсы по его специальности.

После внесения плана мероприятий необходимо выявить разрушителей, к ним относятся сотрудники с конфликтным поведением, злыми намерениями и эгоизмом, которые зачастую всякие требования и действия со стороны руководства воспринимают крайне неодобрительно, а личные планы и интересы в любых обстоятельствах ставят выше коллективных и корпоративных интересов. Обнаружив разрушителя, оценивается значимость данного сотрудника как профессионала и вероятность того, что он сможет измениться. Зачастую с ними необходимо расстаться.

Следующие действия, связанные с созданием агентов влияния на местах и реализации плана с контролем его выполнения, представим, как пройденные, т.к. программы была разработана как проектная.

3.3 Оценка разработанной программы лояльности

В данном пункте сравнивается ситуацию в организации в настоящее время с предполагаемой картиной будущего. Необходимо определить разницу в уровне лояльности, но сперва определить масштаб будущей работы и оценить затраты (материальные и нематериальные) для реализации данных перемен.

Так для совпадения реальной работы с ожиданиями и для соотношения мнения сотрудников с интересами компании используется

отражение в своих рекламных кампаниях ценности бренда, оно будет долгосрочным элементом программы, но эффективным. Для реализации этих элементов необходимо оборудование: видеокамера, фотоаппарат; программы для монтирования, креативный и квалифицированный сотрудник.

Произведем расчет. Оборудование в Томске по рыночной цене можно приобрести в районе 40 тыс.руб. [25], программы для монтирования на начальном этапе можно взять бесплатные, из всех сотрудников найдется креативный человек, которого можно обучить начальным этапам монтирования, стоимость курса видеосъемки для взрослых 9 840 руб. [26]. С сотрудника, прошедшего такие курсы, можно снять некоторые обязанности занимаемой должности и предложить совмещение с должностью «креативный менеджер» и т.п. Надбавка в среднем по региону составит 6 000 руб. [27]. Для реализации этих элементов понадобится около 55 840 руб., масштаб реализации будет определен по факту, а срок реализации будет составлять от 1 месяца.

Для повышения гордости за свой продукт и деятельности компании используется внедрение программы, заключающейся в таком равенстве, как дать сотруднику продукт, а он даст компании лояльность. Воплощение этого элемента затратное, так как необходимо ввести инициативу сотрудников в разработке униформы, соответствующий санитарному правилу и оттенкам компании, дать сотрудникам привилегии по отношению к производимой продукции.

Так компания может сделать скидки на собственную продукцию до 50% при возможности дегустации продукции на сумму 2 000 руб. без скидки на человека, итого компания недополучит 24 000 руб. А для разработки униформы десяти сотрудникам, работающим с клиентами, понадобится инициатива работников, консультация и работа швеи по рыночной цене 1 500 руб. за 1 форму, итого 15 000 руб. [28].

Для реализации элементов, связанных с гордостью за продукцию и деятельность компании, потребуется около 39 000 руб. и две – три недели на

разработку и пошив униформы. Масштаб работы будет выходить за пределы компании и тем лучше для нее.

Для повышения качества поддержки руководителем эффективным будет его обучение. Так как предприятие уже практикует курсы повышения квалификации, то просто необходимо дополнить к существующим тематикам курса эту.

Для прозрачности целей и стратегий развития компании затраты будут только временные и эмоциональные. Необходимость держать в курсе происходящего сотрудников не затратный способ и довольно важный аспект в повышении лояльности. Срока реализации не имеет, а масштаб работы в рамках компании.

Для карьерного и профессионального роста компания может отправлять или оплачивать существующим сотрудникам курсы. Так же предприятие может оплачивать часть обучения своих сотрудников – студентов по договору, если специальность присутствует на предприятии.

Стоимость групповых месячных курсов по г.Томску составляет 7700 руб. [29]. Цена оплаты обучения учащихся примерно 400 000 руб. за период обучения в четыре года, если оплачивать хотя бы $\frac{1}{4}$ часть сотруднику уже будет легче в финансовом плане, а у компании появится лояльный и квалифицированный сотрудник. Итого затраты на повышение квалификации равны 107,7 тыс.руб. Срок реализации от 1 месяца до 4 лет. Масштаб работы обеспечит узнаваемость компании в рамках целевого обучения.

Подытожим проектный раздел. Чтобы повысить уровень лояльности было разработано несколько программ общей стоимостью около 200 тыс.руб. и сроком реализации до 4 лет. После начала реализации необходимо контролировать эффект путем повторных опросов и интервью, анализировать текущую лояльность и может быть она станет приемлемой. Так для работников, которые выполняют обязанности по прописанному регламенту и контролируются руководителями хватит и нулевого уровня лояльности или лояльности на уровне внешних атрибутов и на уровне

поступков и поведения. А от руководителей среднего и высшего звена требуется проявлять более высокие уровни лояльности – на уровнях убеждений и идентичности.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАБ1	Муравьевой Любви Вячеславовне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>На рабочем месте в рабочей зоне «горячий цех», «кухня» и «бар» возникают шумы от оборудования: конвейерная печь, две вытяжки, кофемолка, кофемашина, ледогенератор, блендер. Есть опасные проявления термического характера, электрического, пожарной природы от высокотемпературной и электрической конвейерной печи.</p> <p>Есть описание рабочего места на предмет возникновения чрезвычайной ситуации социального характера (COVID – 19).</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1) СН 2.2.4/2.1.8.562-96. Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки.</p> <p>2) Закон РФ «О защите прав потребителей» N 2300-1 от 07.02.1992 г.</p> <p>3) Трудовой договор</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом. – Проанализировать программы КСО, направленные на внутренних стейкхолдеров компании. – Определить затраты на эффективность программ КСО.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> – Проанализировать внешнюю социальную политику компании по благотворительности, охране окружающей среды, ответственности перед потребителями продукции, готовности участвовать в кризисных ситуациях. – Оценка эффективности мероприятий, проводимых в рамках социальной ответственности, направленные на внешних стейкхолдеров.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой 	<ul style="list-style-type: none"> – Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО.

деятельности.	
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 7 – Стейкхолдеры организации ООО «Ресторанная УК» Таблица 8 – Структура программ КСО Таблица 9 - Затраты на мероприятия КСО с июля 2019 года по июль 2020 года

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. филос. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА61	Муравьева Л.В.		

4 Анализ корпоративной социальной ответственности компании ООО «Ресторанная УК»

4.1 Элементы корпоративной социальной ответственности компании ООО «Ресторанная УК»

Корпоративная социальная ответственность – это добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества. Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом [30]. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Перечень возможных элементов программ КСО:

- 1) Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи,

выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

2) Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3) Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4) Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5) Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

6) Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

7) Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

Так как в компании ООО «Ресторанная УК» реализуется внешние и внутренние программы КСО, проанализируем эффективность таких программ.

4.2 Программа КСО на примере компании ООО «Ресторанная УК»

Для начала определим стейкхолдеров компании – это заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Стейкхолдеры организации ООО «Ресторанная УК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Сотрудники	1 Инвесторы
2 Собственники	2 Покупатели
	3 Поставщики
	4 Деловые партнеры
	5 Конкуренты
	6 Правительство РФ и исполнительные органы
	7 Местные органы власти и общественные организации
	8 Профильные СМИ

Для выявления направлений развития компании целесообразно определить состав групп стейкхолдеров и векторы их влияния. Так для сотрудников (руководитель, директор, менеджеры, специалисты, работники) будет интересен экономический аспект (система оплаты труда и мотивации), социальная защищенность, стабильность, удовлетворенность работой, карьерный рост, а для собственника (физическое или юридическое лицо), как и для деловых партнеров (логистические компании, арендодатели) основной идеей будет развитие бизнеса, повышение его стоимости. К интересам инвесторов (банки, частные инвесторы) можно отнести повышение рентабельности инвестиций, сокращение рисков. Заинтересованность покупателей (конечные потребители) заключается в бесперебойном получении товаров и услуг, а поставщиков (товаров и услуг, оборудования, провайдеров) и конкурентов (прямые конкуренты), соответственно, сохранность бизнеса, развитие партнерских отношений и нахождение области выгодных коопераций. Интересами правительства РФ и исполнительных органов являются наличие рабочих мест, законопослушность, социальная

стабильность, своевременность. А пополнение местных бюджетов, налоговые поступления, охрана окружающей среды, участие в благотворительных акциях, все это значимость для местных органов власти и общественных организаций. Профильные СМИ, к которым относятся социальные сети, заинтересованы в создании положительной репутации посредством информационного местного предпринимательского сообщества и местных жителей.

Далее проведем более глубокий анализ, который позволит назвать приоритетные группы и проследить существующие связи между ними, т.е. определим структуру программы КСО, она составляет портрет компании. Выбор программ, а, следовательно, структуры КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. На данном этапе представим реализуемые мероприятия КСО, определим их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные желаемые результаты программ. Полученные данные сведены в таблице 8.

Таблица 8 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элементы	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Клиент всегда прав»	Денежные гранты	Покупатели, сотрудники, поставщики, собственники, конкуренты	Ежедневно	Лояльность покупателя, заглаживание вины компании
«Медосмотр»	Социальные инвестиции	Сотрудники, деловые партнеры	Ежегодно	Пройден обязательный медосмотр за счет организации; заработная плата не пострадает; выявлены нарушения в здоровье и ограничения в работе, что является ответственностью перед покупателями, нуждающимися в качественном продукте.

Продолжение таблицы 8

«Подарки на НГ детям сотрудников»	Эквивалентное финансирование	Сотрудники, местные органы власти и общественные организации	Ежегодно	Поддержка семей сотрудников ведет к лояльности сотрудников
«Страхование от клеща»	Социальные инвестиции	Сотрудники, деловые партнеры	Ежегодно	Страхование сотрудников и их семей от затрат на последствия укуса клещей; заработная плата не пострадает
«Курсы»	Социально – ответственное поведение	Сотрудники, деловые партнеры	1 раз в пол года	Повышение квалификации работников по специальностям
«% от продаж»	Социально – значимый маркетинг	Сотрудники, собственники, покупатели	Ежемесячно	Поддержание значимой заработной платы, увеличение среднего чека
«Поддержка в критической ситуации»	Благотворительные пожертвования	Сотрудники, собственники	Единовременно	Поддержка сотрудника в трудной жизненной ситуации материально, заработная плата не страдает, ведет к лояльности сотрудников
«Мото пикник»	Благотворительные пожертвования	Местные органы власти и общественные организации, сотрудники, собственники	1 и 2 июля 2019	Следствием раздачи продукции компании на благотворительном мероприятии ведет к узнаваемости компании среди благотворителей
«Стрижка»	Эквивалентное финансирование	Сотрудники, деловые партнеры, покупатели	С сентября 2019	Аккуратно подстриженный сотрудник, заработная плата не страдает
«Кофе в свою кружку»	Социальные инвестиции	Покупатели, сотрудники, конкуренты, СМИ	С 11 ноября 2019	Вместо одноразовых, бумажных, неразлагающихся стаканов используется кружка покупателя это содействует охране окружающей среды

Продолжение таблицы 8

«COVID – 19»	Социальные инвестиции	Правительство РФ и исполнительные органы, сотрудники, инвесторы, собственники, СМИ	С 1 апреля 2020 по 1 мая 2020	Безопасность труда за счет того, что сотрудники сидят дома, а не контактируют друг с другом и покупателями, заработная плата не страдает
--------------	-----------------------	--	-------------------------------	--

Реализуемые мероприятия КСО соответствуют ожиданиям стейкхолдеров, так, например, покупатель нуждающийся в качественной продукции и уважительном отношении к себе будет заинтересован в целесообразности мероприятий «медосмотр» и «клиент всегда прав», соответственно. А сотрудники, подвергшиеся укусу клеща или оказавшиеся в трудном жизненном положении заинтересованы в таких мероприятиях как «страхование от клеща» и «поддержка в критической ситуации»

Следующим этапом будет определение затрат на программы КСО. Они сводятся в таблицу 8, сложной может быть оценка внутренних затрат, если к таким программам документы отсутствуют, то позволяется оценить их с использованием метода экспертных оценок.

Таблица 9 – Затраты на мероприятия КСО с июля 2019 года по июль 2020 года

Мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации
«Клиент всегда прав»	руб.	Среднее количество возвратов (примерно 1 чек в 2 дня) * средний чек 1 возврат чека – 2 дня X возврата чека – 1 день $X=1*1/2=0,5$ возвратов чека в день $0,5\text{чек}*150*365=27\ 375$	27 375
«Медосмотр»	руб.	Средняя стоимость медосмотра [31] * на количество сотрудников $(2\ 150+2\ 400)/2=2\ 275$ $2\ 275*22=50\ 050$	50 050
«Подарки на НГ детям сотрудников»	руб.	Средняя стоимость подарка [32] * кол-во детей персонала до 18 лет [33] 32 семьи – X% имеют ребенка 55,6 семей – 100% $X=32*100/55,6=57,5\%$ семей имеют ребенка $22*57,5\%=12,65=13$ детей $444*13=5\ 772$	5 772

Продолжение таблицы 9

«Страховка от клеща»	руб.	Средняя стоимость страховки * на количество сотрудников и среднюю численность членов семью [34] (1337+1356) семей – X% неполные семьи 10771 семей – 100% $X=2693*100/10771=25\%$ одиноки $22*25\%=6$ семей без отцов $200*(22+13+16)=10\ 200$	10 200
«Курсы»	руб.	Средняя стоимость курса умноженная на два [29]	8 700
«% от продаж»	руб.	0,01% от выручки за 2018 год, т.к. нет данных за 2019 и 2020 (Приложение А) $26\ 500\ 000*0,01\%=2\ 650$ $2\ 650*22=58\ 300$	58 300
«Критические ситуации»	руб.	Материальная помощь [35]	6 550
«Мото пикник»	руб.	Средняя себестоимость шести коробок больших пицц [36] $(849+817+791+872+849+829+809+852+915+872+872)/11=9\ 327$ $9\ 327*50\%=4\ 663,5$	4 664
«Стрижка»	руб.	Средняя цена стрижки в салоне партнера со скидкой в 50% [37] * на количество месяцев и на количество сотрудников, которые заранее подписали согласие $(1000+800)/2=900$ $900*50\%=450$ $450*12\text{месяцев}*6\text{человек}$ $\text{записалось}=32400$	32 400
«Кофе в свою кружку»	руб.	20% от средней стоимости напитков от 1/10 подписчиков [38] * 5 месяцев $4964\text{подписчиков}*1/10\text{часть}$ $\text{посмотрели}=496,4$ $(79+122+79+117+175+135+122+182+132+122)/10=126,5$ средняя стоимость чашки кофе $126,5*20\%=25,3$ $496*25,3=12\ 548,8$ $12548,8*5$ месяцев проводится акция= $62\ 744$	62 744
«COVID – 19»	руб.	Минимальная заработная плата в городе Томск [39] * количество сотрудников $15769*22=346\ 918$	346 918
ИТОГО:	руб.		613 673

На основе результатов, приведенных в таблицах выше, сделаем общий вывод относительно эффективности программ КСО. Для этого необходимо

ответить на следующие вопросы:

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

Цель организации – обеспечить быстрое и качественное обслуживание гостя в чистых, содержащихся в порядке, заведениях, где постоянно поддерживается теплая, дружественная атмосфера. Миссия - предоставить покупателям гостеприимный сервис и качественно приготовленные блюда. Если считать стратегию как проводимые мероприятия КСО, то она хорошо соответствует целям и миссии организации. Так, за счет того, что сотрудникам не приходится тратиться на медосмотр и дополнительное страхование, им выдается помощь в натуральном и денежном выражении, есть поддержка в кризисных ситуациях, они чувствуют себя более уверенно в финансовом плане, поэтому более дружелюбны и искренне к покупателям. Ресторанный бизнес создан именно для того, чтобы улучшать настроение и объединять людей. Стратегия реализуемых мероприятий так же соответствует и выпуску качественной продукции, входящей в цель и миссия ООО «Ресторанная УК». Так, медосмотр гарантирует, что продукция будет приготовлена по всем санитарным нормам, а профессиональные курсы повышающие навыки и компетенции позволят сделать более вкусное блюдо или напиток.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает?

Внутренняя социальная ответственность преобладает в компании ООО «Ресторанная УК» примерно в три раза над внешней. Положительным моментом в наибольшей развитости внутренних программ являются достижение таких целей как развитие персонала, позволяющее избежать текучести кадров и привлечь лучших специалистов, рост производительности труда и репутации. Последствиями маленького количества внешних программ КСО в компании являются упущенные возможности, такие как сохранение социальной стабильности в обществе, возможность привлечения большего инвестиционного капитала для социальных проектов, выход на новые рынки и освещение деятельности в СМИ.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров?

Программы КСО более чем направлены на интересы стейкхолдеров, так сотрудники уверены в экономическом аспекте, социальной защищенности и карьерном росте, а собственники и деловые партнеры увидят развитие бизнеса с повышением настроения работников и качества продукции. Покупатели будут удовлетворены, увидев скидки на продукцию по программе «кофе в свою кружку» и при казусной ситуации будут снисходительны к компании, когда та в свою очередь предложит меры по программе «клиент всегда прав». Поставщики сохранят свой бизнес, разовьют партнерские отношения, а конкуренты найдут области выгодных коопераций через мероприятие «курсы», так как отдельные из них проводятся совместно с сотрудниками конкурирующих компаний, где можно перенять опыт. В долгосрочной перспективе можно рассматривать удовлетворенность интересам правительства РФ и исполнительных органов, если благодаря мероприятиям бизнес расширит свои ресторанные точки, то будут появляться рабочие места. Затем компания начнет отвечать интересам местных органов власти и общественных организаций выплачивая налоги, но пока программа «кофе в свою кружку» отвечает охране окружающей среды, а участие в «мото пикнике» расценивается как благотворительная акция. В настоящее время социальные сети компании публикуют информацию о доступных предложениях: доставках, рецептах, дополнительных продуктах, которые можно получить курьером, это одна из сторон программы «COVID – 19»

К сожалению, на данный момент в кризисной ситуации в стране, связанной с короновирусной инфекцией, инвесторам приходится рисковать, выдавая те или иные кредиты на социальные мероприятия.

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

Представленные выше программы КСО в реализации дают лояльного покупателя, квалифицированного сотрудника со стабильными доходами, развитие бизнеса и партнерских отношений, рабочие места для интересов

государства, благотворительность для общественных организаций, опыт от взаимосвязи с конкурентами, развитие поставок.

5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам?

В связи с эпидемиологической ситуацией в стране возникли непредвиденные обстоятельства, которые вынудили руководство выдвинуть мероприятия по поддержке сотрудников в этот период и в размере минимальной заработной платы раздали 346 918 рублей на 22 работника. Эти затраты не оформлялись как государственные кредиты, так как их оформление началось только в мае, поэтому было принято решение не оставлять сотрудников без средств к существованию в апреле.

А в целом на большинство мероприятий затраты, подсчитанные по рыночным ценам немного завешаны, но имеют место быть. Так за мастер – классы, которые проводятся в рамках программы «курсы» компания зачастую платит символическую сумму работникам чей стаж и опыт довольно высок для компетентного пояснения каких – то значимых тем. Если не брать в учет затраты на «COVIN – 19», то компания в год тратила адекватную сумму, примерно 10% от прибыли и получала небольшие, но результаты, которые можно увидеть в таблице 2.7, там производительность труда с 2017 года растет маленькими темпами по сравнению с значительным упадком в период с 2016 по 2017 года.

б) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО?

Для совершенствования существующих программ можно предложить хотя бы афишировать внешние мероприятия, такие как «мото пикник» и «кофе в свою кружку». Так же будет не лишним провести несколько мероприятий, которые затронут такие элементы как корпоративное волонтерство, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе, и благотворительные пожертвования, связанные с внешними мероприятиями.

Заключение

Компания ООО «Ресторанная УК» – сравнительно взрослое, развивающееся предприятие, которое в настоящее время имеет критическую текучесть кадров. На сегодняшний день руководители компании проделали небольшие изменения по развитию лояльности.

На данный момент компанию невозможно назвать перспективным HR – брендом, поэтому необходима постоянная целенаправленная работа в отношении повышения лояльности персонала к бренду собственной компании.

Цели и задачи, поставленные в работе выполнены. А именно, проведено исследование среди работников, разработана программа по развитию лояльности персонала компании ООО «Ресторанная УК».

В данном отчете представлен анализ персонала компании по должности, полу, возрасту, образованию и опыту работы на май 2020 года. Он был совершен путем сбора информации (анкетирование, интервью, методология eNPS, анализ первичной и вторичной документации) о проблемах компании, по мнению персонала.

Была рассмотрена деятельность сотрудников по профессиям – менеджеров смены, кассиров, бариста, администраторов, официантов. Был выявлен портрет среднего работника по занимаемым должностям.

Также в работе проведены такие исследования, как:

- оценка выручки и себестоимости в динамике;
- оценка структура персонала по половому признаку;
- анализ динамики численности работников;
- анализ движения трудовых ресурсов;
- анализ производительности труда.

В процессе работы был посчитан индекс eNPS, который имел отрицательный результат и значение меньше нормы, что свидетельствует о возникновении проблем с вовлечением сотрудников и высокой значимости

этой проблемы соответственно. Так же были отобраны результаты по трем критериям:

- демография;

Так по динамике из рисунка 6 было видно, что высоко оценивалась вероятность того, что сотрудник порекомендует компанию в качестве места работы сотрудниками в возрасте от 22 до 27 лет.

- опыт работы;

Из рисунка 7 диаграмма показывала, что по стажу работы высоко оценивалась вероятность рекомендации сотрудниками с опытом работы от года до трех лет.

- вид профессии.

По диаграмме из рисунка 8 было видно, что чем престижнее занимаемая должность, тем выше сотрудник ставит оценку.

В процессе работы была составлена программа с действиями по повышению лояльности персонала по разным элементам.

Так же все выше набранные и проанализированные данные были базовой частью для предоставления рекомендаций компании ООО «Ресторанная УК» филиала по адресу пр. Ленина, 85а. Рекомендации касались следующих факторов:

- совпадение ценностей сотрудника и компании;
- ожиданий человека с реальностью работы, эффективная организации труда;
- гордость за продукцию и деятельность компании;
- поддержку со стороны руководителя;
- прозрачность целей и стратегий развития компании;
- карьерный рост и профессиональный рост.

Так же были рассмотрены программы КСО, которые проводятся на предприятии. Представленные программы КСО в реализации дают лояльного покупателя, квалифицированного сотрудника со стабильными доходами, развитие бизнеса и партнерских отношений, рабочие места для интересов

государства, благотворительность для общественных организаций, опыт от взаимосвязи с конкурентами, развитие поставок. Внутренняя социальная ответственность преобладает в компании ООО «Ресторанная УК» примерно в три раза над внешней. Для совершенствования существующих программ можно предложить хотя бы афишировать внешние мероприятия. Так же будет не лишним провести несколько мероприятий, которые затронут такие элементы как корпоративное волонтерство, который подразумевает добровольное участие сотрудников на благо местных сообществ, и благотворительные пожертвования, связанные с внешними мероприятиями.

К сожалению, успех компании ООО «Ресторанная УК» зависит от большого ряда факторов, что их нереально рассмотреть в данной работе. Это охарактеризовано достаточно невысокими финансовыми возможностями, и возможной разносторонностью новых людей. Однако, в целом можно сказать о достаточно перспективном развитии данной компании, при условиях работы нынешних сотрудников и реализации предложенных изменений в лояльности.

Данный отчет предполагает погрешность, которая в первую очередь может относиться к разному опыту сотрудников и их эмоциональному состоянию (результаты опроса персонала компании с помощью электронного ресурса могут быть искажены разным состоянием опрашиваемых и неполным охватом персонала для его оценки). В целом же разнообразие источников информации и методов оценки обеспечивают высокую достоверность представленной информации, нежели если бы к анализу привлекалась статистика.

Таким образом, тема дипломной работы раскрыта, задачи и соответствующие цели работы достигнуты.

Список использованных источников

1. Токарева Е.Г., Беркутова Е.А. Влияние бренда работодателя на результаты деятельности компании // Креативная экономика. – 2016. – Том 10. – № 12. – С. 1435-1450.
2. Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.
3. Осовицкая Н. А. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер, 2012, с. 7.
4. The Conference Board. Engaging Employees through Your Brand. The Conference Board, New York, NY, 2001.
5. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011, с. 279.
6. Осовицкая Н. HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. СПб.: Питер, 2014, с. 14.
7. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. СПб.: Питер, 2011, с. 16.
8. Brand Puzzles [Электронный ресурс] – URL <http://engagegroup.co.uk/wp-content/uploads/2013/05/Brand-puzzles-employer-brand-vconsumer-brand.pdf> (дата обращения 29.04.2020)
9. Employer Brand International, Employer Branding Global Research Study [Электронный ресурс] / 2015. – URL <http://www.employerbrandinternational.com/#!/publications/ci76> (дата обращения 30.04.2020)
10. Сотрудник и его бренд [Электронный ресурс] – URL <https://psycho.ru/library/1573> (дата обращения: 29.04.2020)
11. Продвижение работодателя на рынке труда [Электронный ресурс] – URL:

[http://www.careerist.ru/Продвижение_работодателя_на_рынке_труда_/employe
rarticle6246](http://www.careerist.ru/Продвижение_работодателя_на_рынке_труда_/employe
rarticle6246) (дата обращения 30.04.2020)

12. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебник для бакалавров. М., Издательство Юрайт, 2013, с.37.

13. Корпоративный семинар для руководителей «Анатомия лояльности» [Электронный ресурс] / Что такое лояльность персонала? – URL: <http://www.ovf.ru/articles/o-loyalnosti/chto-takoe-loyalnost-personala.htm> (дата обращения: 04.05.2020)

14. Виноградова Ю. Л. Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S1. – С. 12–20. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/470003.htm> (дата обращения: 30.04.2020)

15. Унижаев Н. В. Методы выявления степени лояльности кандидата при приеме на работу / Н. В. Унижаев // Международный научно-исследовательский журнал. — 2016. — № 5 (47) Часть 1. — С. 171—173.

16. Довлекаева, А. А. Повышение уровня лояльности и другие выгоды компании в результате возвращения молодых специалистов / А. А. Довлекаева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 6 (140). — С. 242-248.

17. HURMA [Электронный ресурс] / Методология eNPS: гайд по работе – URL: <https://hurma.work/ru/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote/> (дата обращения: 09.06.2020)

18. СБИС [Электронный ресурс] / Ресторанная УК, ООО – URL: <https://sbis.ru/contragents/7017256892/701701001> (дата обращения: 27.04.2020)

19. Google формы [Электронный ресурс] / Опросник – URL: <https://docs.google.com/forms/d/1oDbW1QDpaCD9lCnSB1sdqMacgzNHOmbuD9Lie5AppY/edit> (дата обращения: 18.05.2020)

20. Google формы [Электронный ресурс] / Интервью – URL: <https://docs.google.com/forms/d/1g2PtfMgmF4p2NM5Zq->

nUWSzLufY9JxZdRL0rzoJbQzk/edit (дата обращения: 18.05.2020)

21. Google формы [Электронный ресурс] / eNPS - URL: https://docs.google.com/forms/d/1zvssNsf2_WqkL6m4OeV_NU6CTztfRkjT5jgD0fi7sk/edit (дата обращения: 09.06.2020)

22. Варфоломеева И.В [Электронный ресурс] / Как разработать программу развития лояльности – URL: <https://sdo-regional.ru/prof-post/kak-razrabotat-programmu-razvitiya-loyalnosti-1> (дата обращения: 26.05.2020)

23. Ананьева Т. [Электронный ресурс] / Чек – лист факторов, которые влияют на вовлеченность сотрудников – URL: <https://topfactor.pro/blog/6-factorov-kotorye-vliaut-na-vovlechenost-sotrudnikov/> (дата обращения: 28.05.2020)

24. Внутренний документ. Стандарты работы менеджера смены.

25. DNS – интернет магазин [Электронный ресурс] – URL: <https://www.dns-shop.ru/search/?q=%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B0> (дата обращения: 01.06.2020)

26. Virtuozы [Электронный ресурс] / Курс видеосъемки для взрослых – URL: <https://creator.school/videomakers/> (дата обращения: 02.06.2020)

27. Томская область [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал Администрации Томской области – URL: <https://tomsk.gov.ru/documents/front/view/id/26167> (дата обращения: 02.06.2020)

28. Avito [Электронный ресурс] / Пошив и ремонт одежды – URL: https://www.avito.ru/tomsk/predlozheniya_uslug/bytovye_uslugi/poshiv_i_remont_odezhdy-ASgBAgICAkSYC7CfAZwL5p8B (дата обращения: 02.06.2020)

29. Все тренинги [Электронный ресурс] / Мастер – класс – URL: https://vsetreningi.ru/trainings/kak_prodat_v_rossii_bolshe_vseh_1/?date=151631 (дата обращения: 02.06.2020)

30. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции,

Изд.дом «Красная площадь», 2001, С.25.

31. Летоклиник [Электронный ресурс] / Прайс – URL: <http://letoclinic.ru/index.php/ru/prajs> (дата обращения: 31.05.2020)

32. Morozoff [Электронный ресурс] / Новогодние подарки в Томске – URL: <https://tomsk.novogodnie-podarki.su/podarok/detki-konfetki-jest-500gr> (дата обращения: 31.05.2020)

33. Департамент социальной защиты населения Томской области. Статистика [Электронный ресурс] – URL: <https://dszn.tomsk.gov.ru/Statistika> (дата обращения: 31.05.2020)

34. РИАТомск [Электронный ресурс] / Рождаемость в Томской области в 2019 году – URL: <https://www.riatomsk.ru/article/20200123/rozhdaemostj-tomskaya-oblastj/> (дата обращения: 31.05.2020)

35. Главбух [Электронный ресурс] / Материальная помощь при смерти близкого родственника в 2019 году – URL: <https://www.glavbukh.ru/art/83634-materialnaya-pomoshch-2019> (дата обращения: 31.05.2020)

36. Maya Pizza [Электронный ресурс] / Меню – URL: <https://mayapizza.ru/menyu/picca> (дата обращения: 31.05.2020)

37. Вконтакте [Электронный ресурс] / Мастерис – URL: <https://vk.com/мастерс70> (дата обращения: 31.05.2020)

38. Вконтакте [Электронный ресурс] / Maya Pizza – URL: https://vk.com/mayapizza?w=wall-50661198_3044 (дата обращения: 31.05.2020)

39. ТВ Томск [Электронный ресурс] / Томский губернатор утвердил минимальную заработную плату на 2020 год – URL: <https://www.tvtomsk.ru/news/55275-tomskij-gubernator-utverdil-minimalnuju-zarabotnuju-platu-na-2020-god.html> (дата обращения: 31.09.2020)

Приложение А

(обязательное)

Отчет о финансовых результатах за 2016 г.

Отчет о финансовых результатах			
за Январь - Декабрь 2016 г.			
		Форма по ОКУД	0710002
		Дата (число, месяц, год)	31 12 2016
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Ресторанная УК"		по ОКПО	64108829
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7017256892
Вид экономической деятельности Подача напитков		по ОКВЭД	56.30
Организационно-правовая форма / форма собственности Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность		по ОКОПФ / ОКФС	65 16
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
Выручка	2110	26 763	25 580
Расходы по обычной деятельности	2210	(23 171)	(22 656)
Прочие доходы	2340	-	9
Прочие расходы	2350	(57)	-
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(1)	(1)
Чистая прибыль (убыток)	2400	3 533	2 931

Руководитель	Закиров Ренат Эрнстович
(подпись)	(расшифровка подписи)

25 января 2017 г.

**Приложение В
(обязательное)**

Отчет о финансовых результатах за 2018 г.

Отчет о финансовых результатах			
за Январь - Декабрь 2018 г.			
	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды
			0710002
			31 12 2018
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Ресторанная УК"		по ОКПО	64108829
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7017256892
Вид экономической деятельности Подача напитков		по ОКВЭД	68.20.2
Организационно-правовая форма / форма собственности Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность		по ОКОПФ / ОКФС	65 16
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ	384
Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
Выручка	2110	26 500	25 256
Расходы по обычной деятельности	2210	(23 731)	(24 534)
Прочие доходы	2340	9	-
Прочие расходы	2350	(89)	(124)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(245)	(249)
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 444	349
Руководитель Закиров Ренат Эрнстович _____ (подпись) (расшифровка подписи)			
1 апреля 2019 г. _____			

Приложение Г

(обязательное)

Численность и текучесть персонала за 2016 г.

Организация			Ресторанная УК											
Период			Январь 2016 - Декабрь 2016											
Изменения состава			Средняя численность						Дни простоя					
Принято сотрудников			17	Среднесписочная	23,3	Женщин	17,1	По вине работника						
Уволено сотрудников			18	Внешних совместителей	2,9	Инвалидов		По вине работодателя						
Коэффициент текучести			68,66	Договорников				По прочим причинам						
				Списочная численность	24,0									
Подробно по периодам														
Месяц	Изменение состава			Списочн. численн.	Средняя численность						Количество дней простоя			
	Принято	Уволено	Кoeff. текучести		Всего	Списочн. состава	Внешн. совместит.	Договорн.	Женщин	Инвалидов	С внутр. совместит.	По вине работника	По вине работодат.	Прочие причины
Январь 2016		2	7,59	23,0	26,3	23,3	3,0		17,3		27,1			
Февраль	1			24,0	25,5	22,5	3,0		16,5		26,3			
Март 2016	1			25,0	27,0	24,0	3,0		18,0		27,8			
Апрель 2016		1	3,69	24,0	27,1	24,1	3,0		18,5		27,9			
Май 2016	1	1	3,77	24,0	26,5	23,5	3,0		18,5		27,3			
Июнь 2016	2	2	7,60	24,0	26,3	23,3	3,0		17,8		27,1			
Июль 2016		2	7,99	22,0	25,0	22,0	3,0		17,0		25,8			
Август 2016	3	1	3,92	24,0	25,5	22,5	3,0		17,4		26,3			
Сентябрь	4	3	11,61	25,0	25,8	22,8	3,0		16,2		26,6			
Октябрь	3	4	15,26	24,0	26,2	23,9	2,3		16,3		27,0			
Ноябрь 2016	1			25,0	26,7	23,7	3,0		16,2		27,5			
Декабрь	1	2	7,55	24,0	26,5	23,5	3,0		16,0		27,2			

Приложение Д

(обязательное)

Численность и текучесть персонала за 2017 г.

Организация		Ресторанная УК												
Период		Январь 2017 - Декабрь 2017												
Изменения состава		Средняя численность						Дни простоя						
Принято сотрудников		21	Среднесписочная		19,9	Женщин		13,6	По вине работника					
Уволено сотрудников		22	Внешних совместителей		2,9	Инвалидов			По вине работодателя					
Коэффициент текучести		96,42	Договорников						По прочим причинам					
			Списочная численность		23,0									
Подробно по периодам														
Месяц	Изменение состава			Списочн. численн.	Средняя численность						Количество дней простоя			
	Принято	Уволено	Кoeff. текучести		Всего	Списочн. состава	Внешн. совместит.	Договорн.	Женщин	Инвалидов	С внутр. совместит.	По вине работника	По вине работодат.	Прочие причины
Январь 2017	1			25,0	25,5	22,5	3,0		15,0		26,2			
Февраль			1	3,96	24,0	25,3	22,3	3,0		15,5	26,0			
Март 2017	3	4	16,88	23,0	23,7	20,7	3,0		14,6		24,0			
Апрель 2017	3	3	12,38	23,0	24,2	21,2	3,0		14,4		24,5			
Май 2017	1	1	4,28	23,0	23,4	20,4	3,0		13,4		23,6			
Июнь 2017		2	9,30	21,0	21,5	18,5	3,0		12,2		21,8			
Июль 2017	3	3	15,17	21,0	19,8	16,8	3,0		11,6		20,0			
Август 2017	4	2	9,81	22,0	20,4	17,3	3,1		11,9		20,6			
Сентябрь	3	2	8,61	23,0	23,2	20,0	3,3		13,2		23,2			
Октябрь		2	8,94	22,0	22,4	19,5	2,9		13,0		22,4			
Ноябрь 2017	3	1	4,68	24,0	21,4	19,1	2,3		13,1		21,4			
Декабрь		1	4,31	23,0	23,2	20,9	2,3		14,9		23,2			

Приложение Е

(обязательное)

Численность и текучесть персонала за 2018 г.

Организация		Ресторанная УК												
Период		Январь 2018 - Декабрь 2018												
Изменения состава		Средняя численность					Дни простоя							
Принято сотрудников		11	Среднесписочная		20,9	Женщин		14,1		По вине работника				
Уволено сотрудников		13	Внешних совместителей		1,6	Инвалидов		По вине работодателя						
Коэффициент текучести		58,00	Договорников			По прочим причинам								
			Списочная численность		24,0									
Подробно по периодам														
Месяц	Изменение состава			Списочн. численн.	Средняя численность						Количество дней простоя			
	Принято	Уволено	Коэфф. текучести		Всего	Списочн. состава	Внешн. совместит.	Договорн.	Женщин	Инвалидов	С внутр. совместит.	По вине работника	По вине работодат.	Прочие причины
Январь 2018	1			24,0	23,0	20,7	2,3		14,7		23,0			
Февраль	1	2	8,48	24,0	23,6	21,3	2,3		14,5		23,6			
Март 2018	1			25,0	23,8	22,0	1,8		14,0		23,8			
Апрель 2018	2	3	12,68	25,0	23,7	22,1	1,5		14,9		23,7			
Май 2018				25,0	23,5	22,0	1,5		15,0		23,5			
Июнь 2018				25,0	23,5	22,0	1,5		15,0		23,5			
Июль 2018		2	8,93	23,0	22,4	20,9	1,5		14,1		22,4			
Август 2018		1	4,77	22,0	21,0	19,5	1,5		13,5		21,0			
Сентябрь	1	1	5,01	22,0	20,0	18,5	1,5		12,5		20,0			
Октябрь	2			24,0	21,5	20,0	1,5		13,7		21,5			
Ноябрь 2018	2	3	14,13	24,0	21,2	19,7	1,5		13,2		21,2			
Декабрь	1	1	4,56	24,0	21,9	21,4	0,5		13,9		21,9			

Приложение Ж

(обязательное)

Общие результаты по методу оценки лояльности персонала – анкетирование

№ п/п	Должность, пол, возраст, образование, опыт работы в компании	Организацией труда	Содержанием труда (работой, которую приходится	Условиями труда	Размером зарплаты	Системой оплаты труда	Отношениями с коллегами	Отношениями с руководителем	Стилем и методами работы руководителя	Возможностью влиять на эффективность работы	Отношениям руководства к нуждам	Перспективами карьерного роста	Объективностью оценки Вашей работы руководителем
1	Бариста, женский, 19 лет, среднее, 7 месяцев	5//-	4/+/-	4//-	4/+/+	5//+	5/+/+	4//-	3//-	3//+	3//-	5//+	4//-
2	Бариста, женский, 22 года, высшее, 3 года	4//-	3/+/-	5//+	5/+/+	5/+/+	4/+/-	3//-	3//-	4//+	4/+/-	5/+/+	4//-
3	Кассир, женский, 23 года, высшее, 2 года	5//+	5//+	5/+/+	4/+/+	5//+	5/+/+	4//-	4//-	5//+	4/+/-	4/+/+	4//-
4	Официант, мужской, 25 лет, незаконченное высшее, 4 года	3//-	3//-	4/+/-	4/+/+	5//+	4//+	3//-	3//-	4/+/-	4/+/+	5//+	4//-
5	Официант, женский, 19 год, среднее, 1 год	3/+/-	3/+/-	4//+	4/+/-	5//+	3//-	3//-	3//-	4//-	3/+/-	4/+/+	3//-
6	Уборщица, женский, 30 лет, среднее, 7 месяцев	3//-	3/+/-	4//-	3/+/+	4//-	4//-	4//-	4//-	3//-	4/+/-	3//-	3//-
7	Кассир, женский, 21 год, среднее, 3 года	4//-	4/+/-	4//-	4/+/+	5//+	4//-	4//-	4//-	4/+/-	4/+/-	5/+/+	4/+/-
8	Мойщица, женский, 55 лет, среднее, 2 года	4//+	4//-	3//-	3/+/+	4//+	3//-	3//-	3//-	3/+/-	3//-	3//-	3//-

Приложение И

(обязательное)

Общие результаты по методу оценки лояльности персонала –интервью

Чем вы больше всего не довольны в компании? Почему?	Какие у вас были ожидания при поступлении на работу к нам? Какие из них не подтвердились?	Что вам больше всего не нравится в организации рабочего процесса у нас в компании? Как, по-вашему, можно устранить данные недостатки?	Каким способом можно увеличить вашу эффективность работы?	Делятся ли с Вами опытом и новостями коллеги?	На чью помощь Вы рассчитываете, если перед Вами стоит трудное задание?	Насколько отвечает Ваша заработная плата Вашему вложению (сил, времени и тд) в компанию?	Что Вам нравится, а что тяготит в коллективе?	Какие возможности для собственного профессионального развития Вы получили в компании?
Списком штрафов и поощрений, штрафов больше в 5 раз, чем поощрений! Когда начисляется кпд, хочется знать в какие	Ожиданий не было, так как не было опыта работы в общепите.	Поиск номера заказа (несколько раз приходится обходить зал прежде чем найти нужный стол), так как для гостей эти номерки удобны, предлагаю либо сделать их двусторонними, или лучше на бортиках столов прикрепить	Поставить хороший кассовый аппарат, детектор для денег (наш или глючит или долго очень долго включается), хороший смеситель (настраивать воду	Да, большая часть знаний и умений приходит от опыта других, и зачастую не полные (в связи с несвоевременным или вообще отсутствием объяснений для чего) или недостоверные	На себя, в редких случаях прошу помощи менеджера смены (в случаях когда сложно справиться с эмоциями), так как я дольше всех	Считаю что соответствую, так как на точке, на которой я работаю нет полной посадки, поэтому условия хорошие.	Нравится коллектив цеха, в котором я работаю. Не нравится управляющий: он ведёт себя не профессионально, отражается это в ситуациях перестановки рабочих мест, в недооценке	По своей специальности, которую получаю в университете, я подрабатываю в компании, это даёт опыт, знания, профессионализм, коммуникабельность, оценку ситуации на основе которой принимается решение.

<p>статья я могла бы попасть!</p>		<p>карманы для номерков. Униформа, так как я считаю что должность трендовая, то и униформа должна быть такой, чтобы в ней захотелось сфотографировать ся, чтобы гость захотел с тобой сфотографировать ся и выложить в инстаграм! Она должна быть не единой для всех работников профессии, а уникальной, и тем более не должна покупаться за счёт работников!</p>	<p>приходится долго, порой обжигаетесь или моешь в холодной), чаще сменять менеджером смены (так как естественны е нужды у каждого в свои периоды времени, а отходить от рабочего места запрещено).</p>	<p>новости которые ходят в коллективе, поэтому накручиваешь себе в голове все что можно и из - за этого появляется нелюбовь к руководству.</p>	<p>на этой должности, я для себя нашла оптимальны й вариант выхода из этих трудных заданий, ситуаций.</p>		<p>ситуации в коллективе и при потоке гостей, в невозможности объяснить зачем нужен то или иное действие, нововведение и тд. Не нравится ежемесячные собрания ещё и на другой точке где ты никого не знаешь и чувствуешь себя некомфортно, где другое оборудование и тд.</p>	
-----------------------------------	--	---	---	--	---	--	--	--

Приложение К

(обязательное)

Общие результаты по методу оценки лояльности персонала – eNPS

Должность, пол, возраст, образование, опыт работы в компании	Насколько вероятно, что вы порекомендуете эту компанию в качестве места работы по шкале от нуля до десяти?	Если вы ответили на первый вопрос 9 или 10, то назовите главную причину, по которой вы готовы порекомендовать нашу компанию?	Если вы ответили на первый вопрос от 0 до 8, то назовите по какой причине вы не хотите рекомендовать компанию?
Бариста, женский, 19 лет, среднее, 7 месяцев	5		<ul style="list-style-type: none"> - много работы (добавили обязанности официанта и кассира параллельно с обязанностями бариста) - дневной график работы и не как не поощряется (зарплата дневного и вечернего бариста одинаковая, хотя днем можно и в другой организации получать больше) - постоянные просьбы руководства и коллег выйти в смену за сотрудников, которые просто не хотят работать в какой - то день)
Бариста, женский, 22 года, высшее, 3 года	9	<ul style="list-style-type: none"> - своевременная зарплата - вечерний график работы (для студентов очников вообще находка) - молодой коллектив - не сильно много клиентов, поэтому не устаешь за день (для студентов очников находка) 	
Кассир, женский, 23 года, высшее, 2 года	9	<ul style="list-style-type: none"> - хороший коллектив - вечерний график работы - общение с людьми 	

Официант, мужской, 25 лет, незаконченное высшее, 4 года	7		<ul style="list-style-type: none"> - руководство требует выполнение непонятных обязательств (зачем мы должны ходить по пустому залу, создавая видимость работы, когда можно просто постоять отдохнуть и подготовиться к потоку гостей) - заставляют быть наставниками у новичков (я не умею объяснять) - много обязанностей
Официант, женский, 19 год, среднее, 1 год	7		<ul style="list-style-type: none"> - много обязанностей - требование выполнять непонятные действия - не нравятся корпоративные мероприятия
Уборщица, женский, 30 лет, среднее, 7 месяцев	5		<ul style="list-style-type: none"> - много работы - низкая зарплата - коллектив не замечает мой труд
Кассир, женский, 21 год, среднее, 3 года	7		<ul style="list-style-type: none"> - монотонная работа - руководство с непонятными требованиями - руководство не помогает в трудных ситуациях на смене - постоянная смена официантов (в больших потоках гостей у тебя нет в подчинении опытного работника, новичок начинает теряться, увеличивается время ожидания и гость приходит с претензиями к кассиру)
Мойщица, женский, 55 лет, среднее, 2 года	6		<ul style="list-style-type: none"> - маленькая зарплата - много требований по чистоте - нет времени отдохнуть