

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

_____ 20__ г.

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА СЕРВИСНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МАНИКЮРНОГО САЛОНА «МАСТЕРСКАЯ
КРАСОТЫ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.04.03.2021.622 ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент.

_____ Астапова Ю.В.
_____ 20__ г.

Автор работы

студент группы ЭУ-366

_____ Ю.А. Фролова
«__» _____ 20__ г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель

_____ Ю.С. Якунина
«__» _____ 20__ г.

Челябинск 2021

ЗАДАНИЕ

АНОТАЦИЯ

Фролова Ю.А., Формирование лояльности персонала сервисной организации на примере маникюрного салона «Мастерская Красоты» – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-366, 121 с., 34 ил., 33 таблиц, библиографический список – 29 наименований, 2 прил.

Специалисты убеждены в том, что создание лояльности у работников – лучшее вложение средств, способное быстро и значительно повысить эффективность компании. Лояльность является важным условием безопасности компании, оказывающим существенное влияние на благонадежность работников. Это также условие формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности. Многочисленные исследования показывают, что группы лояльных сотрудников работают в среднем на 12 % прибыльнее, чем аналогичные по роду деятельности группы нелояльных сотрудников. Вовлеченные (лояльные) сотрудники увольняются на 51 % реже и совершают на 27 % меньше прогулов, чем их невовлеченные коллеги.

Целью магистерской диссертационной работы является разработка проекта по формированию лояльности персонала сервисной организации (на примере ИП Черемных А.В.)

Объектом данной работы является – ИП Черемных А.В.

Предмет исследования – формирование лояльности персонала сервисной организации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Лояльность персонала: понятие, функции, виды, факторы формирования лояльности.....	8
1.2 Специфика формирования лояльности персонала в организациях индустрии красоты.....	15
1.3 Опыт формирования лояльности персонала в российских и зарубежных организациях.....	19
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ИП ЧЕРЕМНЫХ А.В.....	29
2.1 Организационный аудит ИП Черемных А.В.....	29
2.2 Кадровый аудит ИП Черемных А.В.....	56
2.3 Анализ системы лояльности персонала ИП Черемных А.В.....	66
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ИП ЧЕРЕМНЫХ А.В.	78
3.1 Проект по формированию лояльности персонала ИП Черемных А.В.....	78
3.2 Расчет стоимости проекта по формированию лояльности ИП Черемных А.В.....	96
3.3 Расчет экономической эффективности внедрения проекта по формированию лояльности персонала.....	104
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	111
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	114
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Опросник по шкале Герстоуна.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта	121

ВВЕДЕНИЕ

Современные организации уделяют особое внимание в первую очередь персоналу. Человеческий ресурс встает на первый план при управлении организацией. Перед руководителем организации стоит сложная задача привлечение нового персонала и удержание уже имеющего.

В настоящее время не теряет свою актуальность для HR вопросы повышения лояльности персонала. Специалисты убеждены в том, что создание лояльности у работников – лучшее вложение средств, способное быстро и значительно повысить эффективность компании. Лояльность является важным условием безопасности компании, оказывающим существенное влияние на благонадежность работников. Это также условие формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности. Многочисленные исследования показывают, что группы лояльных сотрудников работают в среднем на 12 % прибыльнее, чем аналогичные по роду деятельности группы нелояльных сотрудников. Вовлеченные (лояльные) сотрудники увольняются на 51 % реже и совершают на 27 % меньше прогулов, чем их невовлеченные коллеги [4].

Особенно актуален вопрос лояльности персонала для сервисных организаций. Ведь персонал организации оказывает влияние и на лояльность клиентов. Чем менее лоялен персонал организации, тем меньше лояльных клиентов, а в следствие и прибыль организации.

С этим связана выбранная тема исследования: «Формирование лояльности персонала сервисной организации (на примере маникюрного салона «Мастерская Красоты»)».

Исследованием феномена лояльности персонала занимались отечественные и зарубежные ученые. Среди российских исследователей Т.О. Соломанидина. Он рассматривал лояльность персонала как этап взаимоотношений работника и организации. В.И. Доминьяк считал понятие лояльности синонимом

приверженности. К.В. Харский выделил уровни организационной лояльности и К.Э. Оксинайнд определил факторы, влияющие на лояльность сотрудника к организации.

Среди зарубежных ученых известны имена Г. Беккера, Л. Джуэлл, Л. Портер, М.И. Магура, Р. Кантер., Дж. Мейер и Н. Аллен. Они развивали понятие лояльности, предложили структуру лояльности персонала и разработали методику оценки каждого элемента.

Несмотря на большое количество исследований, касаемых отношения сотрудников к организации – проблема изучена недостаточно.

Объект исследования – ИП Черемных И.П.

Предмет исследования – формирование лояльности персонала сервисной организации.

Целью магистерской диссертации является разработка проекта по формированию лояльности персонала сервисной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Систематизировать теоретические аспекты формирования лояльности персонала в организации;
2. Изучить опыт формирования лояльности персонала в российских и зарубежных организациях;
3. Провести организационно-кадровый аудит ИП Черемных А.В., выявить проблемы препятствующие развитию организации;
4. Разработать проект по формированию лояльности персонала ИП Черемных А.В. и рассчитать его стоимость;
5. Определить экономическую и социальную эффективность проекта.

Научная гипотеза: внедрение системы наставничества и технологии дистанционного обучения в рамках проекта по формированию лояльности персонала позволит повысить эффективность кадровый потенциал ИП Черемных А.В, а именно:

- повысится эффективность деятельности сотрудников ИП Черемных А.В.

– увеличится качество реализации бизнес процессов ИП Черемных А.В.

Научная новизна работы: систематизированы методы исследования персонала при формировании лояльности.

Практическая значимость диссертации заключается в разработке мероприятий по формированию лояльностью персонала ИП Черемных А.В., способствующих достижению стратегических целей.

Важность формирования лояльности персонала нашли отражения в публикации автора в научном журнале - Экономика и социум. Фролова, Ю.А. Важность формирования лояльности персонала в индустрии красоты / Ю.А. Фролова // Экономика и социум–2020.–№12(79).

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка (29 источников) и 2 приложений.

1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Лояльность персонала: понятие, функции, виды, факторы формирования лояльности

Существует несколько точек зрения на лояльность в целом и лояльность персонала в частности.

В толковом словаре В.И. Даля лояльный рассматривается как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный. Энциклопедия Брокгауза добавляет к этому законность, верность долгу, принципу, а толковый словарь русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой говорит о лояльном как о держащемся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому или чему-нибудь.[10] Происхождение слова французское: loyal - верный. Синонимами лояльности персонала выступают термины: надёжность, патриотизм, дисциплина труда, благонадёжность, благонамеренность.

Лояльность персонала – это положительное отношение работника или служащего к руководству, политике организации и коллективу, в котором он трудится. Профессиональные менеджеры по управлению персоналом отмечают, что основой является стремление сотрудников фирмы приносить ей пользу и избегать тех действий, которые могут навредить. [8]

Лояльность сотрудника – это способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие. Лояльность сотрудника – это стремление сохранить свое рабочее место. Лояльность сотрудника – это желание сделать свою работу наилучшим образом. Лояльность сотрудника – осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим. Лояльность - это поведение определенного типа.

Только патриоты, только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами.

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.[17]

Функции лояльности персонала:

– Функция интеграции (целостности, всеобщности). Формирует социально-психологический климат, когда каждый ощущает себя частью целого, формирует чувство общности.

– Охранную функцию - препятствует проникновению нежелательных тенденций отрицательных ценностей.

– Регулятивную функцию - формирование и контроль поведения членов организации, форм обмена информацией.

– Функцию развития организации (образовательная) - повышение общего уровня образования в организации, что способствует улучшению человеческого капитала, паблицитного капитала и системы социальной стабильности.

– Функцию управления качеством работы и продукции определяет качество рабочей среды и микроклимат в коллективе. [5]

Виды лояльности:

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

1. Поведенческую, обусловленную приверженностью организации и продолжительностью (стажем) работы на предприятии («продолжительная лояльность»);

2. Аффективную (эмоциональная приверженность, преданность);

3. Нормативную (приверженность).

1. Поведенческая лояльность

Такой вид лояльности формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени на работе, причем в одной и той же организации, начинает невольно отождествлять себя с ней. Говоря о своих коллегах, он употребляет местоимение «мы». Для него безразличны любые сообщения в средствах массовой информации, касающиеся его предприятия. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами по работе, человеку все труднее принести их в жертву и перейти работать в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем значительнее потери - то, что они вложили в компанию в течение длительного времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), – они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе только потому, что не хотят потерь подобного рода.

В то же время Д. Шульц и С. Шульц поведенческую лояльность рассматривают более узко. Они считают, что для поведенческой приверженности характерна связь работника и организации, основанная на периферических факторах - вроде «пенсионных» планов и стажа. Если работник уволится, они прервутся.

По данным зарубежных ученых, доля «продолжительной лояльности», как и уровень лояльности в целом, у работников в последнее время начинает уменьшаться. С одной стороны, это связано с отказом организаций от гарантий работникам в пожизненной или хотя бы в продолжительной занятости. С другой стороны, изменяется отношение работников к организации.

Практический вывод, связанный с этим видом лояльности, состоит в том, что любые меры со стороны руководства, направленные на удержание сотрудников в организации, будут в то же время способствовать формированию поведенческой лояльности.[23]

2. Аффективная лояльность

Люди, обладающие высокой степенью аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных чувств, которые они

испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и ценностями компании, принципами, которые отстаивает эта организация, стремлением претворить в жизнь ее миссию. Как отмечают специалисты, между аффективной лояльностью и результативностью труда существует прямая связь, что не всегда обнаруживается в случае поведенческой лояльности.[23]

Ученые обращают внимание на то, что в процессе организационных изменений важно сохранить соответствие между персональными ценностями аффективно лояльных сотрудников и претерпевших изменение организационных ценностей. Д. Шульц и С. Шульц сделали вывод, что работники с ярко выраженной аффективной лояльностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с «поведенческой» (продолжительной) лояльностью.

Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров. Ученые отмечают, что аффективная лояльность тесно связана с поддержкой со стороны организации, поэтому проявление заботы о людях со стороны руководства будет повышать этот вид лояльности.

3. Нормативная лояльность

Нормативная лояльность, по мнению зарубежных ученых, связана с чувством обязанности остаться в организации из-за оказываемого на работника давления. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие об их работе, о возможном уходе в другую организацию. Они не хотят разочаровывать своего работодателя и озабочены тем, что коллеги составят о них плохое мнение, если они уволятся. Нормативная лояльность может возникать в тех случаях, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков. [23]

Описывая нормативный вид лояльности, или приверженности, ученые не дают сведений о том, насколько продуктивны работники, имеющие такую лояльность. Остается также открытым вопрос о том, есть ли необходимость формировать подобную лояльность у работников и каким образом это делать.

Российский психолог Константин Харский высказал мнение, что такая классификация не является исчерпывающей. В ее основу заложен принцип ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным компании на протяжении некоторого времени. Перечень таких мотивов может быть гораздо шире.

Типология лояльности работников, которую предложил К. Харский, более системна и достаточно практична. В основу выделения типов лояльности он положил два критерия: локус контроля личности и время. [27]

Локус контроля, или уровень субъективного контроля, рассматривается в психологии как характеристика того, где человек усматривает (где локализуется) источник его активности: во внешних факторах или внутри личности. Люди различаются по тому, как и где они локализуют контроль над значительными для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил - случая, других людей и т. д. Во втором – человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. [27] Для оценки уровня локуса контроля человека можно использовать тест «Уровень субъективного контроля» (УСК). [13]

Тип локуса контроля позволяет нам прогнозировать в определенной степени профессиональную деятельность и отношение к организации сотрудников.

Среди руководителей преобладают интерналы. Так как интерналы более ответственные, имеют больше баллов по осмысленности жизни, склонны строить долгосрочные планы. Интерналы более лояльны, чем экстерналы. Данные результаты можно объяснить тем, что интерналы склонны к самомотивации,

больше чем экстерналы и склонны брать на себя ответственность за свою деятельность и свои решения. [16]

Интерналы более удовлетворены трудом, чем экстерналы. Это косвенно подтверждают исследования о том, что интерналы более удовлетворены жизнью чем экстерналы. Мужчины более интернальны в области производства, а женщины более интернальны в области семьи. Это является отражением существующих гендерных стереотипов о приоритетности карьеры для мужчин и семьи для женщин.

Поскольку лояльность, преданность не являются чем-то застывшим и динамично изменяются, то вторым критерием является время. Этот критерий особенно важен, когда решаются задачи прогнозирования лояльности работников. [29]

Факторы формирования лояльности:

Исследователи традиционно выделяют три основных фактора формирования лояльности:

- материальное стимулирование (при условии, что сотрудники видят, как именно личный вклад в работу компании влияет на величину полученной премии)
- принцип обратной связи, когда сотрудники разного уровня получают возможность донести до руководства своё мнение об эффективности менеджмента и общей политике организации, а также выдвинуть собственные предложения по улучшению ситуации,
- нематериальное стимулирование, в рамках которого обеспечиваются социальные пакеты, проводятся тренинги, обучающие программы, организуются корпоративные праздники, не остаются без внимания индивидуальные заслуги сотрудников, а при вознаграждении учитываются их личные потребности. Всё это создаёт у работника ощущение собственной значимости для компании, способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению оправдать её доверие.

Следовательно, залогом успеха при формировании лояльности является удачный синтез схем материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи. В ситуации равноценности материального вознаграждения, на первый план в борьбе за квалифицированные кадры выходят нематериальные факторы стимуляции: в первую очередь, социальная защищённость и участие в значимой миссии, которую взяла на себя компания. [25]

Ни одно предприятие не существует в вакууме: своей деятельностью оно в той или иной степени влияет на внешнюю среду и само подвергается влиянию. Это постоянное взаимодействие может иметь различный характер и масштаб. Так, есть обязательный минимум требований, предъявляемых государством каждому предприятию. Например, компания, осуществляющая свою деятельность в рамках закона, является налогоплательщиком. Это первый и основной путь реализации социальной ответственности компаний. Улучшение социальной ситуации в стране, рост благосостояния населения во многом зависит от успеха ведущих компаний страны на международном рынке.

Каждое предприятие существует в обществе и социуме, оно подвержено влиянию. Такое взаимодействие имеет разносторонний характер и масштаб. Поэтому имеются обязательные требования выдвигаемые государством каждой организации. Например, компания, осуществляющая свою деятельность в рамках закона, является налогоплательщиком. Это является первым шагом к реализации социальной ответственности организации. Социальная ответственность в стране, а также рост уровня жизни и благосостояния населения зависит от ведущих компаний представляющие страну на международном рынке.

Существуют и компании, которые проявляют инициативу в сотрудничестве с обществом. Это проявляется в инвестирование в социальную сферу, планирование и организация политики социального партнёрства. Вкладывая в развитие общества, они создают благоприятную среду и для собственной деятельности, так же, как жители дома улучшают собственные условия, благоустривая свой двор.

Существуют различные уровни реализации программы социального партнёрства:

– Внутренний уровень – программы, проводимые компанией в отношении собственных сотрудников.

– Внешний локальный уровень – программы, влияющие на развитие отдельных городов или регионов.

Таким образом, можно сделать вывод, что лояльность персонала имеет большое значение в развитии организации. Лояльность персонала делится на три вида: поведенческая, аффективная и нормативная.

1.2 Специфика формирования лояльности персонала в организациях индустрии красоты

Индустрия красоты с каждым годом набирает все большие обороты. Конкуренция в этой сфере растет с каждым годом. Мастеров в Beauty-сфере достаточно много, но большая их часть самостоятельно обучаются дома или в нелегализованных школах. От этого происходит дефицит высококвалифицированных кадров. Также многие специалисты перешли на работу дома со своей клиентской базой. Салонам красоты трудно в короткие сроки искать высококвалифицированных сотрудников, но еще сложнее удержать сотрудников в своей организации. К тому же у мастеров в сфере красоты достаточно часто происходит профессиональное выгорание. Современным компаниям в индустрии красоты необходимо формировать лояльность персонала. Работодателю необходимо вовлечь сотрудника в трудовой процесс. [26]

К тому же, в индустрии красоты довольно сложно выделяться из ряда аналогичных предприятий за счет предложения своих услуг, поэтому лояльность сотрудников, их заинтересованность в общем успехе становится ключевой ценностью.[28]

Наши сотрудники – это наши внутренние клиенты. От их эмоциональной включенности в работу, умения выстраивать комфортную атмосферу в коллективе, равнодушия и активности зависит удовлетворенность наших клиентов и в конечном итоге – наша прибыль. [9]

Нам нужна культура, которая превращает каждый шаг сотрудника в осмысленный и направленный на благо компании. [9]

Любой проект в компании, в том числе и внедрение системы лояльности, начинается с головы, то есть с директора салона (собственника, топ-менеджера), иначе лозунги останутся лозунгами и никогда не перейдут в реальные действия. Включенность в формирование лояльности внутреннего и внешнего клиента директор салона должен демонстрировать и на словах, и на деле, постоянно, а не время от времени. При воспитании персонала директору салона важно в первую очередь сформировать свое собственное отношение к сотрудникам, проанализировать и определить плюсы и минусы своих управленческих компетенций. И если не все принципы и действия способствуют формированию лояльности сотрудников, то начинать изменения придется с себя. Это та цена, которую приходится платить руководителю для получения результата. Политика компании в отношении персонала, – зеркальное отражение отношения руководства компании к своим сотрудникам. Чтобы персонал был лоялен и привержен салону, нужны, прежде всего, искреннее уважение и забота о нуждах людей. Руководители должны создать четкую и прозрачную систему управления, чтобы сотрудники понимали иерархию, зоны ответственности и полномочий, права в принятии решения на своих рабочих местах. Необходима система двусторонних коммуникаций внутри салона, возможность каждого сотрудника высказать свое мнение и быть услышанным. Такие подходы в работе с персоналом формируют атмосферу доверия и повышают ответственность сотрудников на местах. [9]

Салонам красоты необходимо формировать лояльность персонала учитывая специфику деятельности. Формируя систему лояльности, каждому руководителю стоит знать особенности управления женским коллективом, так как в индустрии

красоты персонал это в основном женщины. Конечно, в последние годы тенденция меняется, мужчины устраиваются на работу в салоны красоты, но их % значительно ниже.

Таблица 1.1 – Особенности мужского и женского коллективов [14]

Особенности мужского коллектива	Особенности женского коллектива
1. Более лаконичные и сдержанные отношения 2. Преобладающая ориентация – на заработок 3. Сдерживание чувств и эмоций в себе 4. Восприятие действительности в более "крупном плане" 5. «Синдром могущественности»– я (мы) всё могу (можем) сделать, стоит только захотеть	1. Более эмоциональные отношения, большее проявление эмоций 2. Доминирующая ориентация – доброе, душевное отношение к себе и более или менее подходящий заработок 3. Более непосредственное отношение к окружающим, большая доверчивость 4. Внимание к деталям, мелочам 5. Отзывчивость на внимание, ласку, похвалу, вознаграждение, проявления чуткости

Система лояльности в мужском и женском коллективе будет разной, так как необходимо делать уклон на индивидуально-личностные особенности. Для женщин важно всё, каждая деталь в компании. Женщины, например, уделяют особое внимание интерьеру рабочего места. Также большинство женщин не готовы работать в организации, которая их не устраивает по разным причинам даже за высокую заработную плату, нежели мужчины. [7]

В салонах красоты стоит учитывать важность эмоционального труда. Под эмоциональным трудом подразумевается публичное выражение эмоций в процессе профессиональной деятельности, которое, по сути, является управлением эмоциями. Это означает, что работник может модифицировать эмоции, то есть менять их интенсивность, длительность, менять сами эмоции, в процессе взаимодействия лицом к лицу с клиентом. [24]

Эмоциональный труд (emotional labour) - сравнительно недавнее понятие, отражающее специфику ряда отраслей сферы услуг, в которых работник для обеспечения высокого качества оказываемых услуг должен постоянно демонстрировать определенные эмоции. [7]

Специалист должен поддерживать эмоциональный контакт с клиентом, проявлять внимание к подробностям личной жизни и проблемам здоровья, которые часто становятся предметом обсуждения в ходе общения, демонстрировать внимание к потребностям клиента и пр. Как показывают исследования, одной из распространенных проблем в салонном бизнесе является отсутствие у руководства понимания важности эмоционального труда и того, что управление личными эмоциями является, по сути, частью трудовых обязанностей работников.[7]

Конечно, руководителю стоит обратить внимание на материальную и нематериальную мотивацию. Каждый сотрудник ждет, что их труд оценят по достоинству. В сфере красоты удержать сотрудника только зарплатой достаточно трудно, так как сам рынок переполнен спросом. В такие моменты подключается программа лояльности персонала, которая снижает риски увольнения персонала из-за внутренних факторов. Зачастую в данной сфере наблюдаются увольнения сотрудников и переманивание клиентов компании в собственный бизнес. Для снижения такого риска необходимо закладывать и проектировать ценности предприятия, вести доверительные отношения среди руководителей и среднего звена, привить чувство гордости за компанию, а также за работу в этой компании.

Для повышения лояльности нет определённой и готовой формулы. В сфере красоты каждая компания имеет свою организационную культуру и стратегическое управление корпоративной культурой. Повышение лояльности в каждой компании складывается исходя из стратегических целей компании. Однако прослеживается закономерность в повышении приверженности к организации в данной сфере, благодаря нескольким приемам:

– Гордость за компанию. В такой сфере роль для персонала играет не только количество клиентов, но и используемый материал. Для мастеров важно

осознавать, что компания предоставляет не только весь необходимый материал, но и использует последние технологии в Beauty индустрии. Работая с самыми новыми приборами для оказания Beauty услуг, сотрудник ощущает чувство гордости, что именно в их салоне могут предоставить такое качество услуги. Благодаря ощущению чувства гордости растет и приверженность к организации.

– Конкурсы. Среди мастеров не редко проводятся конкурсы на лучшие работы или технически сложно выполнимые работы. Проведение конкурсов помогает самовыразиться сотруднику и показать свой потенциал в полной мере.

– Тимбилдинг. Командная работа в данной сфере является неотъемлемым критерием влияющий на рост и развитие компании. Проведение мероприятий, корпоративов или выездов сплочает коллектив, прививает и проектирует ценности компании. [26]

Таким образом, формирование лояльности в сервисных организациях имеет свои специфические особенности. Руководителям в индустрии красоты при разработке программы лояльности необходимо начать с личного примера, выстроить двустороннюю коммуникативную связь с сотрудниками, изучить особенности управления женским коллективом, проанализировать влияние эмоционального труда на деятельность сотрудников, а также разработать материальную и нематериальную мотивацию персонала.

1.3 Опыт формирования лояльности персонала в российских и зарубежных организациях

Изучение лояльности персонала началось с 1960-х годов, но до сегодняшнего дня ученые не пришли к единому мнению, по поводу того, что же представляется собой лояльность персонала. [3]

Согласно исследованию лояльности персонала, проведенное компанией Taylor Nelson Sofres среди 20000 человек из 33 стран, по всему миру доля людей, преданных организации и работе преобладает и составляет 43 % в то время, как

доля нелояльных сотрудников составила около 30 % опрошенных. При этом 42 % российских сотрудников относятся к категории «недовольных» и только 30 % - к категории лояльных. Согласно исследованиям Aon Hewitt, в России, в отличие от других стран, чем больше стаж у работников, тем менее они вовлечены в дела компании. По данным Росстата 40 % невовлеченных «забирают» у компании 228 миллиардов долларов в год [1].

Разберем формирование лояльности на примере отечественных организаций.

1. Федеральная сеть маникюрных салонов «МОНІТО».

Компания на рынке более 4 лет, за такой короткий срок она сумела занять лидирующие позиции на рынке и стать франшизой. На данный момент салоны красоты «МОНІТО» располагаются более чем в 45 городах России, что является абсолютным рекордом среди франшиз среди салонов на рынке Beauty индустрии.

МОНІТО – место встречи с интересными людьми, внимательной командой, качественными услугами и безопасным сервисом.

Миссия – особенное внимание к людям.

Цель – в каждом городе страны, создать место, в котором люди получают особое внимание к себе и осознают свою значимость. Партнер, сотрудник, клиент – наши люди, чьи интересы для нас остаются в приоритете

Каждая студия сети имеет уникальный дизайн интерьера и уютную атмосферу. Посещение похоже на теплый домашний прием, который сопровождается просмотром фильмов, дружелюбными беседами и чаепитием. [21]

На первых этапах отбора персонала, кандидат имеет шанс проявить творческие способности, пройдя конкурсный этап на самый оригинальный дизайн маникюра.

В наше время не многие компании могут похвастаться оплачиваемыми стажировками, но «МОНІТО» придерживается именно данной стратегии.

На первых этапах существует программа наставничества, которая позволяет быстрее адаптироваться. Также система наставничества снижает стресс сотрудника и нервозность. Так как все сотрудники компании работают с клиентами стресс, и нервозность может негативно сказаться на общении с клиентами или, если это

касается мастеров, на качестве работы, что в дальнейшем приведет к негативным последствиям и отрицательному имиджу компании. Наставники организации проходят специальную подготовку, чтобы избежать некорректной передачи знаний. Это делается для того, чтобы минимизировать ошибки нового сотрудника, соответственно снижение материальных затрат.

Мастера в сети маникюрных салонов «МОНИТО» регулярно проходят курсы по повышению квалификации или по изучению новых видов маникюра/педикюра. Это позволяет сделать салон одним из самых продвинутых и современных по техники маникюра. Курсы оплачивает сама компания.

Регулярно в компании проводятся конкурсы на самый оригинальный маникюр/педикюр. Такие конкурсы имеют как материальное вознаграждение, так и нематериальное, как например доска почета или лучший мастер месяца.

Персонал имеет скидки на продукцию продаваемой в самой организации, также им предоставляется большой спектр бесплатных услуг.[21]

Все вышеперечисленные составляющие управления персоналом формируют лояльность персонала. Также для повышения уровня лояльности персонала компания проводит такие мероприятия:

- Лучший сотрудник месяца получает помимо нематериальных бонусов (например, как доска почета), также и материальные подарки в виде сертификата или похода в spa-салона.

- Мобильность персонала по России. Если сотрудник хочет переехать работать в салон в другом городе, компания на первых этапах помогает сотруднику «встать на ноги».

- Если у сотрудников имеются дети, то на федеральные праздники компания предоставляет сладкие подарки.

Таким образом, при разработке программы лояльности необходимо учитывать особенности своей организации, а также учитывать опыт других организаций, для создания более эффективной программы.

2. Как пример рассмотрим крупное предприятие в Челябинске в сфере питания, так как организация является быстрорастущей на своем рынке уделяя большое внимание лояльности персонала.

В компании разработан план адаптации, который позволяет быстрый ввод в должность и повысить лояльность к компании. Во-первых, разработан план на период испытательного срока, который предусматривает наличие наставника, также компания дарит приветственную открытку от компании и памятку работы в отдельном структурном подразделении. Проводится тренинг «Добро пожаловать», такой тренинг организуется службой управления персоналом дистанционно, который проводит генеральный директор компании, рассказывая о истории компании, миссии и ценности компании.

Также в компании на ранних стадиях работы существует электронная почта для новых сотрудников «911», данная почта позволяет новичкам задать вопросы, поделиться проблемами и тд.

В компании присутствует компенсация ГСМ, мобильной связи и питания, а также доставка сотрудников до рабочего места посредством служебного транспорта. Если же человек переводится или получает повышение в другом городе, предусмотрена компенсация переезда в другой город, аренда жилья и материальная помощь. Заботясь о здоровье своих сотрудников, компания осуществляет скидку на приобретение полиса дополнительного медицинского страхования.

В компании предусмотрены корпоративные праздники и спортивные мероприятия, что способствуют сближению сотрудников, т.к. некоторые работники из-за размера компании незнакомы. Такие мероприятия позволяют сотрудникам познакомиться, узнать поближе, что является одной из частью командообразования.

ООО «Хлебпром» организовала собственный корпоративный учебный центр, который имеет две формы обучения: очная и дистанционная. Одно из направлений является «Школа развития», которая включает себя школу: кондитера, мастера,

переговорщика и руководителя. Также компания предоставляет своим сотрудникам собственную корпоративную библиотеку с редкими книгами по самосовершенствованию. [20]

Если рассматривать со стороны маркетинга персонала, компания разработала акцию «приведи друга», в которой сотрудники рекомендуют свою компанию своим знакомым, друзьям и близким, таким образом запуская неофициальную рекламу и своеобразного «сарафанного радио», за что получают вознаграждение после успешного прохождения испытательного срока сотрудника, который пришёл по его рекомендации.

Ознакомимся с опытом формирования лояльности персонала на примере зарубежных организаций.

Regis corporation – американская сеть салонов красоты, на данный момент является самой крупной сетью в мире имея более 10 000 салонов в более чем 60 странах. Несмотря на такую масштабность, Regis Corporation ориентируется не столько на «звёздных» клиентов, сколько на людей со средними доходами. Любой человек может записаться в салон и получить консультацию стилиста, которая, к слову, бесплатна.

Благодаря своей известностью и масштабность в салоне работают одни из самых популярных мастеров в мире, однако компания набирает в штат и выпускников курсов или образовательных учреждений, первоначально, из-за грамотной системы адаптации в компании.

Компания организует экскурсии по предприятию, привлекая новых сотрудников, показывая работу внутри компании, что формирует приверженность к организации.

В компании прозрачна заработная плата, а также есть различные материальные бонусы. За выход в праздничные дни или выходные процент получаемый от дохода за день возрастает. Система денежного вознаграждения состоит также из нескольких элементов: заработная плата выше среднерыночной, система

премирования по результатам работы, долгосрочные финансовые выплаты, пенсионные программы. Также компания обучает сотрудников за свой счет.

Еще одной особенностью программы лояльности является покупка акций компаний. Так называемые «фоновые акции», то есть сотрудник может приобрести акции по заниженной стоимости, но только на период работы в компании.

В Regis corporation предусмотрено отдельно медицинское страхование, а также страхование зрения.

Также в компании присутствуют и нематериальное поощрение сотрудников:

- различные мероприятия для сотрудников и членов их семей;
- оказание психологической помощи в сложных ситуациях;
- консультационные услуги по личным вопросам (например, профессиональные консультанты могут помочь с такими вопросами, как формирование маршрута отпуска, финансовое планирование, рейтинг образовательных учреждений для детей сотрудников).

Пример повышения лояльности персонала компании Apple.

Apple – американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, аудиоплееров, телефонов, программного обеспечения. Является первой американской компанией, чья капитализация превысила 1,044 трлн долларов США. Это произошло во время торгов акциями компании 10 сентября 2018 года. В тот же день компания стала самой дорогой публичной компанией за всю историю, превысив капитализацию предыдущего рекордсмена - компании PetroChina (1,005 трлн долларов в ноябре 2007 года). [6]

Штаб-квартиру Apple называют кампусом за схожесть с университетскими городками. На территории более 30 зданий, часть из которых компания арендует. В главном здании расположен атриум – большое светлое помещение, в котором сотрудники назначают друг другу встречу. Отделы соединены друг с другом пешеходными мостами. Во время обеденных перерывов иногда выступают музыкальные группы.

Новые сотрудники Apple имеют право на 12 дней оплачиваемых отгулов и 300 долларов на посещение тренажерного зала. Кроме того, на пивных вечеринках компании сотрудники получают бесплатное пиво и закуски. На таких мероприятиях выступают известные артисты. Для сотрудников Apple уже выступили Стиви Уандер, Maroon 5 и OneRepublic.

Всем работникам без исключений доступны акции в определённом количестве. Раньше это поощрение касалось только топ-менеджмента.

Новеньких тоже не обошли стороной. Стажёры не платят за жильё, поскольку живут в кампусе, предоставленном Apple. Если же новичок хочет жить отдельно, то компания оплатит ему аренду жилья в \$ 1000. А если специалист прибывает из другого региона, то Apple поможет ему с переездом - даст \$ 3300 на расходы по доставке вещей. Всё сделано для того, чтобы собрать в свою команду лучших специалистов со всего мира.

Сотрудникам предоставляются скидки на продукцию компании. Начиная с 2012 года сотрудники получали скидки на новые Mac и iPad, по \$ 500 и \$ 250 соответственно. Также они могут купить Apple Watch за полцены. Разумеется, за исключением драгоценных Apple Watch Edition, скидка на такие часы - \$ 550.

В 2014 году компания пообещала \$ 25 долларов за час благотворительных работ, но в сумме не более \$ 10000 в одни руки.

Также Apple взяла на себя долги за обучение сотрудников и позаботилась об образовании их детей. Корпорация оплатит стоимость их учёбы в колледжах. Не забыли и новоиспечённых родителей. Декретный отпуск женщин равен 4 неделям до родов и 16 неделям после. Мужчины могут «отдыхать» полтора месяца.

Каждый рабочий день более чем 70 тысяч сотрудников Apple Store начинается с брифинга, который проводится посредством мобильного приложения Hello. В рамках утреннего совещания продавцов информируют о рабочих планах компании, снабжают их важной информацией и стимулируют на лучшую работу.

Другое приложение, которым пользуются сотрудники Apple Store, – это закрытая социальная сеть Loop, куда не могут попасть случайные люди. По сути,

это не только площадка для делового общения, но и способ распространения методик продаж, выработанных более опытными продавцами, а также место, где сотрудники могут обсудить ту или иную стратегию. Лучшим из лучших доверяют записывать обучающие видеоролики, которые попадают в коллекцию Loop и служат примером для будущих сотрудников.[19]

Таким образом, при разработке программы лояльности необходимо учитывать особенности своей организации, а также учитывать опыт других организаций, для создания более эффективной программы.

Выводы по первому разделу:

В первом параграфе мы определили основное понятие лояльности персонала, на которое будем опираться.

Лояльность персонала – это положительное отношение работника или служащего к руководству, политике организации и коллективу, в котором он трудится.

Выделили основные функции лояльности персонала:

- Функция интеграции;
- Охранную функцию;
- Регулятивную функцию;
- Функцию развития организации;
- Функцию управления качеством работы.

Виды лояльности:

1. Поведенческая;
2. Аффективная;
3. Нормативная.

Определили, что традиционно выделяют три основных фактора формирования лояльности: материальное стимулирование; принцип обратной связи; нематериальное стимулирование.

Во втором параграфе мы изучили специфику формирования лояльности персонала в индустрии красоты. Так как индустрия красоты состоит в основном из

женских коллективов, изучили, какие есть отличительные черты женского и коллектива от мужского.

Дали определение понятию эмоциональный труд и обозначили его в формировании лояльности персонала.

Эмоциональный труд (emotional labour) – сравнительно недавнее понятие, отражающее специфику ряда отраслей сферы услуг, в которых работник для обеспечения высокого качества оказываемых услуг должен постоянно демонстрировать определенные эмоции.

Также выяснили, что закономерность в повышении приверженности к организации в данной сфере, благодаря нескольким приемам:

- Гордость за компанию;
- Конкурсы;
- Тимбилдинг.

В третьем параграфе мы ознакомились с опытом формирования лояльности персонала в российских и зарубежных сервисных организациях.

Среди отечественных организациях мы изучили самую крупную сеть салонов красоты в России МОНТО, рассмотрели мероприятия по повышению уровня лояльности персонала, такие как: конкурсы на самый оригинальный дизайн, корпоративы, сладкие подарки детям сотрудников.

Также ознакомились с программой лояльности одной из самых быстрорастущих компания в Челябинске ОАО «Хлебпром». Компания достаточно много внимания уделяет приверженности персонала к организации. У компании имеют достаточно обширный список мероприятий как по материальным, так и нематериальным вознаграждениям.

Среди зарубежных компаний мы ознакомились с такими компаниями как Regis corporation и Apple.

Regis corporation является самой большой сетью салонов в мире. Ключевой особенностью является разделение медицинского страхования, то есть существует как полное медицинское страхование, так и отдельное страхование зрения.

Также ознакомились с программой повышения лояльности в компании Apple. Особенностью данной компании является то, что сотрудники могут проживать на территории компании, для этого строятся специальные дома, из-за чего территория компании походит на кампусы.

Изучив отечественный и зарубежный опыт в формировании лояльности можно сделать вывод, что ключевой особенностью зарубежной системы является покупка акций компании сотрудниками по заниженной стоимости.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ИП ЧЕРЕМНЫХ А.В.

2.1 Организационный аудит ИП Черемных А.В.

Индивидуальный предприниматель Черемных Александр Викторович. (Далее И.П. Черемных А.В.)

Основным видом деятельности компании является предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты.

Организация осуществляет деятельность в городе Челябинске, Челябинская область, Россия Юридический адрес - 454048 улица Воровского 17 а.

Форма собственности – частная собственность.

ИП Черемных А.В. зарегистрировано 11 мая 2018 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области. Руководитель организации: директор Черемных Александр Викторович. Основным видом деятельности является «Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты», зарегистрирован 1 дополнительный вид деятельности:

– торговля оптовая парфюмерными и косметическими товарами

Организации ИП Черемных А.В. присвоены ОГРНИП 318745600089272 от 11 мая 2018 г., ИНН 744846004633.

ИП Черемных А.В. известен в Челябинске под брендом «Мастерская Красоты» – успешно развивающаяся сеть.

Сеть насчитывает три маникюрных салона. Салоны удобно расположены в районе Центр -2 салона и Северо-запад – 1 салон.

В мае 2018 года был открыт первый салон «Мастерская Красоты». После проведения успешной деятельности было принято решение открыть второй филиал в ноябре 2018 года. В 2019 году в декабре был открыт третий, самый большой салон из сети.

Предприятие создано для удовлетворения потребностей населения в косметических услугах.

Услуги салонов:

- Нарращивание ресниц
- Маникюр (все виды маникюра, наращивание ногтей, покрытие гель-лаком, лечение ногтевой пластины)
- Педикюр (эстетический педикюр без лечения стоп и пальцев, покрытие гель-лаком)
- Архитектура и окрашивание бровей

Миссия ИП Черемных А.В. «Мастерская Красоты» – предоставление широкого спектра качественных услуг, которые превратят посещение салона красоты в праздник души и тела.

Цель ИП Черемных А.В. «Мастерская Красоты» - удовлетворить спрос потребителей в Nail индустрии в городе Челябинск.

Проанализируем структуру управления организацией ИП Черемных А.В. таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Общая структура управления организацией

Структура управления	Типы, элементы структур, краткая характеристика
1. Организационная структура	Линейная. Иерархия «сверху вниз»
2. Функциональная структура	Планирование, организация, учет и контроль, анализ и регулирование
3. Штатная структура	Имеет 3 филиала. Каждый филиал имеет: администраторов, мастеров маникюра/педикюра. Две управляющие управляют 3 салонами. Салон по адресу Тимирязева 8 имеет мастера по наращиванию ресниц. Мастер бровист совмещает работу в трех салонах одновременно. Также в организации имеется бухгалтер и юрист на аутсорсинге. Численность персонала на конец 2020 года составляет 47 человек. Должностные оклады, фонд заработной платы – это конфиденциальная информация.

В ИП Черемных А.В. идет стадия роста организации. Отличительные признаки этого периода – налажены процедуры и правила, система планирования, появилась

четкая система разделения труда, где каждый работник выполняет функцию. Работники вырабатывают навык и культуру исполнительности, а руководство умеет ставить задачи перед нижестоящими сотрудниками и эффективно подходить к планированию бизнеса и принятию решений. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, организация обучения.

Повышение эффективности работы и личной заинтересованности сотрудников в достижении компанией наилучших результатов являются основными направлениями кадровой политики ИП Черемных А.В.. Это происходит потому, что одним из самых ценных активов организации являются сотрудники, а успех бизнеса компании всецело зависит от работающих в ней людей. Также работники – это один из главных стратегических ресурсов ИП Черемных А.В, который обеспечивает ее конкурентоспособность, а работа с персоналом объявлена приоритетной задачей каждого руководителя. Конечно, существуют и свои недостатки в системе управления персоналом.

Главное в работе ИП Черемных А.В. с персоналом – безусловное следование принципам и нормам российского законодательства, равенство возможностей и взаимное уважение сторон. ИП Черемных А.В. стремится обеспечить работнику комфортные и безопасные условия труда и профессиональный рост.

Цель управления ИП Черемных А.В., с точки зрения удовлетворения интересов персонала организации: раскрытие человеческого потенциала в наибольшей мере будет способствовать повышению эффективности организации.

ИП Черемных А.В. находится на пациентной стадии жизненного цикла. Для этой стадии характерны - реактивная ориентация руководства на максимизацию продаж; развитие методом проб и ошибок, подталкиваемое возможностями; переход, от «работы не покладая рук» к бесконечным возможностям.

Определим размер предприятия ИП Черемных: Численность персонала на конец 2020 года составила 47 человек, а объем годовой выручки 36 263 000 рублей. Таким образом, организация относится к малым.

Организационная структура ИП Черемных А.В. – маникюрного салона «Мастерская Красоты» - линейная. Организационная структура организации представлена на рисунке 2.1.

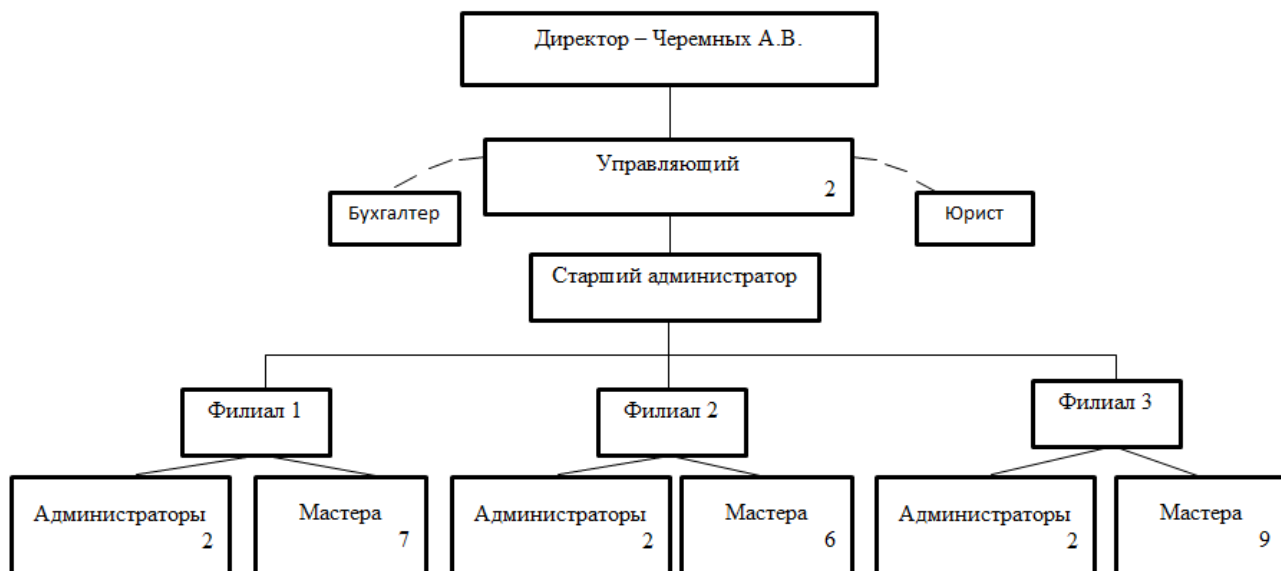


Рисунок 2.1 – Организационная структура маникюрного салона «Мастерская Красоты»

Достоинствами линейной организационной структуры являются:

- Оперативность реализации и принятия управленческих решений
- Реализация принципа единоначалия, единства распоряжений, ориентация на решение оперативных задач.

- Простота управления (один канал связи).

- Четко выраженная ответственность руководителя за результаты управленческой деятельности и результаты каждого подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- Необходим высокий уровень компетентности руководителя с широким спектром компетенций.

- В структуре отсутствуют специальные уровни по планированию и подготовке управленческих решений.

- Избыток информационных связей.
- Сложные связи между уровнями управления, затруднение согласования решений.

– Высокая концентрация ответственности.[18]

В организации осуществляют деятельность 47 человек из них 2 сотрудника на аутсорсинге. В организации осуществляют трудовую деятельность:

– управляющая сети салонов. Доверенное лицо собственника, представляет его интересы. Для эффективности введения деятельности в маникюрном салоне «Мастерская Красоты» их двое, так как объем должностных обязанностей большой. Они взаимодействуют с сотрудниками всех филиалов. В их обязанности входит планирование, организация и координация деятельности салонов, а также контроль, принятие управленческих решений, в том числе в экстренных ситуациях, ведение социальных сетей, закуп расходных материалов.

– старший администратор сети. В его обязанности входит отбор и адаптация новых администраторов, координация сотрудников по возникающим в работе вопросам, работа с клиентами (с возражениями, проблемными ситуациями).

– администраторы. В их обязанности входит грамотная консультация и предложение услуг, и продукции салона, запись клиентов, уборка помещений, ведение клиентов, работа с кассой, обработка инструментов, ведение журналов и графиков, соблюдение санитарных норм, в том числе эпидемиологических, помощь в работе мастерам.

– мастера маникюра/педикюра, наращивания ресниц и архитектуры/окрашивания бровей. Основной ресурс салонов. От качества предоставляемых услуг, зависит успех организации, ее дальнейшая деятельность.

– бухгалтер. Специалист работает на аутсорсинге. В его обязанности входит подсчет заработной платы, бухгалтерский, управленческий и налоговый учет.

– юрист. Специалист работает на аутсорсинге. Выполняет обязанности специалиста по кадровому документообороту, консультирует по юридическим вопросам сотрудников организации, решает спорные вопросы с клиентами,

отстаивает права собственника в суде, в различных органах государственной власти.

Проанализируем основные экономические показатели ИП Черемных А.В. в 2018-2020 году. Данные представлены в таблице 2.2 и 2.3

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели ИП Черемных А.В. 2018-2020 гг.

Показатель	2018г., тыс. руб.	2019г., тыс. руб.	2020г., тыс. руб.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Выручка	15114	32515	36263	17401	3748	215	112
Чистая прибыль	432	1046	1402	614	356	242	134

Таблица 2.3 – Рентабельность продаж по чистой прибыли ИП Черемных А.В. 2018-2020 гг.

Показатель	2018г., %	2019г.,%	2020г.,%
Рентабельность продаж по чистой прибыли	2,9	3,2	3,9

Построим график по выручке ИП Черемных А.В. - «Мастерская Красоты». График представлен на рисунке 2.2.

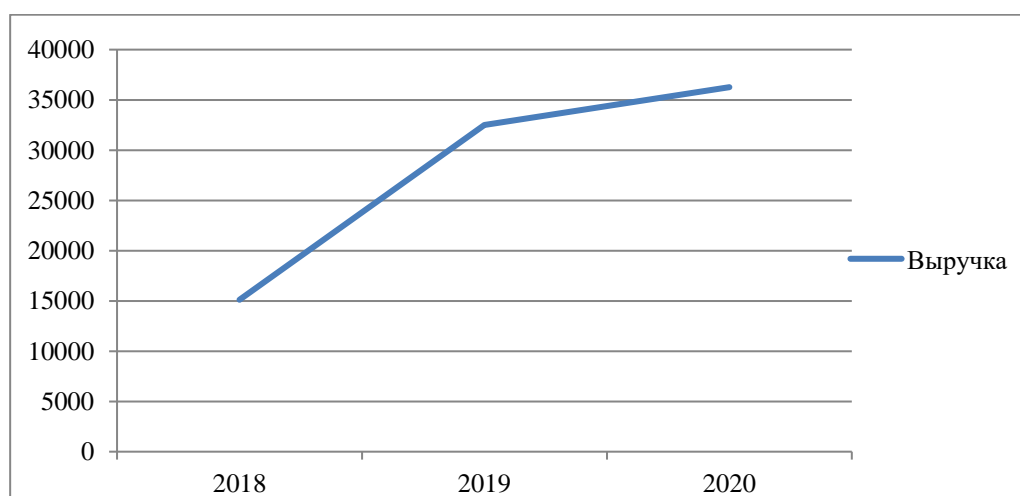


Рисунок 2.2 – Выручка ИП Черемных А.В. с 2018 по 2020 год

Построим график по чистой прибыли ИП Черемных А.В. - «Мастерская Красоты». График представлен на рисунке 2.3

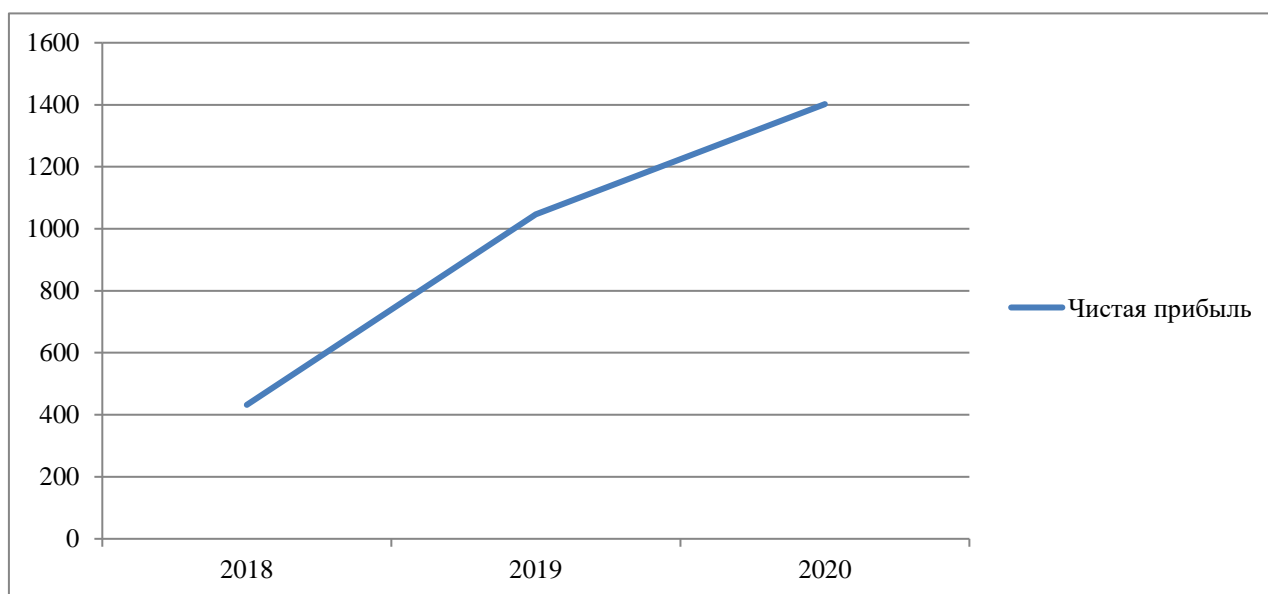


Рисунок 2.3 - Чистая прибыль ИП Черемных А.В. с 2018 по 2020 год

Определим рентабельность продаж ИП Черемных А.В.. График представлен на рисунке 2.4

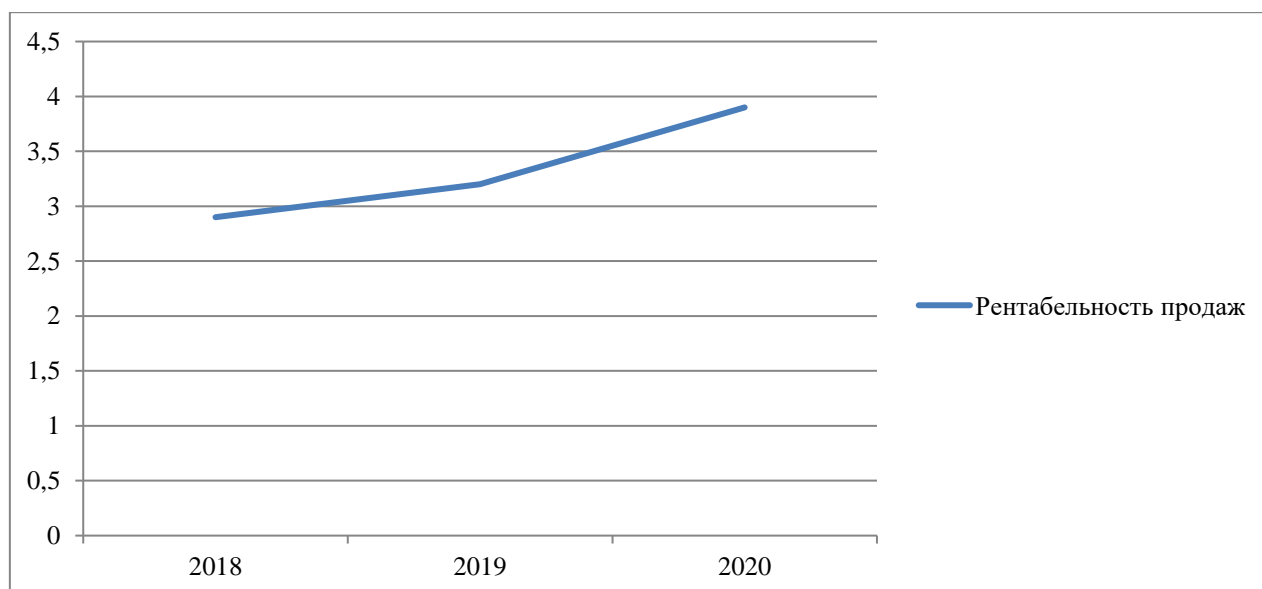


Рисунок 2.4 – Рентабельность продаж ИП Черемных А.В.

Вывод по таблицам 2.1 и 2.2: Чистая прибыль 2018 г. 100 % (432) к 2019 г. 242 % (1046) на 142% (614). Чистая прибыль к 2019 году увеличилась на 142 %.

Изменения произошли за счет увеличения выручки 2018 г. 100 % (15114) к 2019г. 215 % (32515) на 115 % (17401). Рентабельность продаж 3,2 %.

Выручка 2019 г. 100 % (32515) к 2020 г. 112 % (36263). Выручка к 2020 году увеличилась на 12 %. Чистая прибыль 2019 г. 100 % (1046) к 2020 г. 134 % (1402). Чистая прибыль увеличилась на 34 %. Рентабельность продаж 3,9 %.

Прибыль организации растет, так как у организации в 2020 году появился 3 салон. Но и замечен факт снижения прибыли в 2 других филиалах, это связано с пандемией коронавируса. За 2 недели карантина ИП Черемных А.В. потерял 500 тысяч рублей. Также замечено снижение посещаемости салонов из-за заболеваемости клиентов.

Проведем анализ БКГ, для определения уровня доходности и конкуренции услуг. Мы выделили основные группы услуг: маникюр, педикюр, наращивание ресниц и архитектура/окрашивание бровей. Данные представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – ИП Черемных А.В с конкурентами в отрасли

Наименование показателя	Мастерская красоты	ON NAILS BAR	Laki	Secret Star	Pilki
Возраст предприятия	3 года	4 года	4 года	2 года	3 года
Численность человек	47 человек	69 человека	88 человек	30 человек	40 человек
Территориальное представительство	Россия, город Челябинск	Россия, город Челябинск	Россия, город Челябинск	Россия, город Челябинск	Россия, город Челябинск
Основная ориентация в работе с персоналом (при анализе рабочих сайтов)	Внутреннее обучение персонала	Развитие персонала с помощью обучения у лучших специалистов в страны	Создана школа по обучению мастеров маникюра. Также для сотрудников постоянно проходят курсы и тренинги	Внутреннее обучение персонала	Внутреннее обучение персонала

Сравнивая организации, можно сделать вывод, что все зарекомендовали себя положительно в сфере красоты. Все организации на слуху у потребителей. Многие организации ликвидировали свою деятельность в период пандемии коронавируса, а «Мастерская Красоты», ON NAILS BAR, Laki, Secret Star, Pilki успешно продолжают свою деятельность.

Определим уровень доходности и конкурентоспособности ИП Черемных А.В по каждому виду услуг. Данные представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Портфолио анализ ИП Черемных А.В

Название услуги	Объем продаж	Доля рынка, %	Темпы роста рынка, %
Маникюр	17 032 540	2,9	+ 32
Педикюр	10 430 120	2,8	+ 11
Наращивание ресниц	6 860 145	2,2	+ 7
Архитектура/окрашивание бровей	1 940 195	2	+ 13

Таким образом, исходя из таблицы 2.5 можно сделать вывод, что в компании присутствуют 3 группы услуг:

– «товары-звезды» (самая популярная услуга, которая обеспечивает перспективы развития компании) - маникюр.

Данная группа требует вложений и инвестиций в развитие. Услуга приносит наибольший доход компании, однако для обеспечения высокого темпа роста необходимо регулярно вкладывать инвестиции.

– «товары – дойные коровы» (источник стабильных доходов), в данную категорию входит педикюр и наращивание ресниц, является достаточно популярным среди населения. Данные услуги приносят стабильный доход, однако существует низкий темп роста, необходимы дополнительные инвестиции и контроль за услугами на рынке.

– товар – «знак-вопроса» (перспективные единицы с высокой долей неопределенности), в данную категорию входит услуга архитектура/окрашивание бровей. Услуга приносит наименьший доход компании, однако имеет высокие

темпы роста. Рынок необходимо изучить и инвестировать для того, чтобы товар перешел в категории либо «звёзды», либо «дойные коровы».

Проделав портфельный анализ услуг компании, мы увидели, что услуги компании являются конкурентными и актуальными на рынке. Также анализ показал, что определённые категории товаров нуждаются в больших инвестициях для увеличения темпа роста услуги.

Для достижения стратегической цели маникюрный салон «Мастерская Красоты» следует стратегиям концентрированного роста: расширение спектра оказываемых услуг, развитие персонала, развитие рынка. Это видно в задачах компании на 2021 год:

- занять лидирующие позиции по оказанию услуг в Beauty индустрии по город Челябинск.
- проведение аттестации и оценки персонала
- регулярное проведение мониторинга рынка с целью изучение новых современных технологий в сфере красоты для повышения качества и роста компании.

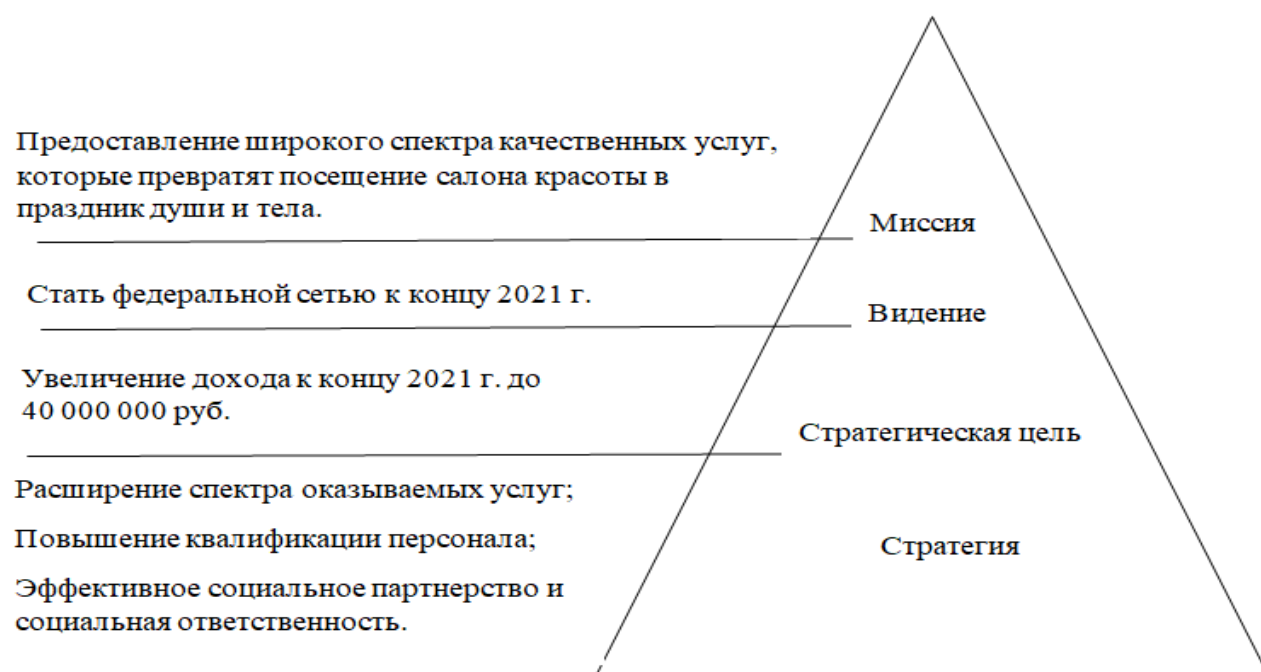


Рисунок 2.5 – Стратегическая цель ИП Черемных А.В.

Проанализируем организационную культуру маникюрного салона «Мастерская Красоты» в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Характеристика организационной культуры организации

№ п/п	Наличие документов, характеризующих организационную культуру	Содержание документов отражающих корпоративную культуру
1.	Миссия организации	Миссия ИП Черемных «Мастерская Красоты» - предоставление широкого спектра качественных услуг, которые превратят посещение салона красоты в праздник души и тела.
2.	Цель организации	Цель ИП Черемных А.В. «Мастерская Красоты» - удовлетворить спрос потребителей в Nail индустрии в городе Челябинск
3.	Правила деловых корпоративных отношений (профессиональной этики)	Кодекс этики организации отсутствует
4.	Система стратегических целей	Стратегические цели – это цели, направленные на достижение долговременного социально-коммерческого успеха и высоких стандартов управленческой работы: <ul style="list-style-type: none"> – обучение персонала, мотивация работников на достижение целевых показателей; – повышение уровня удовлетворенности клиентов за счет повышения качества услуг, ведения акций и системы скидок – эффективное социальное партнерство и социальная ответственность; – исключительная безопасность всех процессов.

Окончание таблицы 2.6

№ п/п	Наличие документов, характеризующих организационную культуру	Содержание документов отражающих корпоративную культуру
5	Правила внутреннего трудового распорядка	<ul style="list-style-type: none"> – прием, перевод и увольнения работников производятся в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом ИП Черемных А.В. и приказом от 18 мая 2018 года № 1. – прием на работу в организацию производится на основании заключенного трудового договора. – трудовой договор составляется в письменной форме, в двух экземплярах, каждый из которых имеет равную юридическую силу, подписывается работником и работодателем. – трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем – работник имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя письменно за две недели. – прекращение трудового договора оформляется приказом работодателя, с которым работник должен быть ознакомлен под роспись. – в день прекращения трудового договора работнику выдается трудовая книжка с внесенной в ней запись об увольнении и произведена выплата всех сумм, причитающихся работнику

Обычаи и традиции: в маникюрном салоне «Мастерская Красоты» за 3 года появились свои обычаи и традиций. Например, такие как: премия «Сотрудник года», поздравление с днем рождения сотрудников, корпоративные мероприятия на новогодние праздники, конкурсы среди мастеров, дарение подарков детям сотрудников на новогодние праздники.

Ценности ИП Черемных А.В.:

1. Клиент всегда прав
2. Берегите свое время и чужое, договаривайся, а не спорь
3. Формулируя проблему – ищи решения
4. Уведомляй об отклонениях и проблемах заинтересованные стороны незамедлительно.
5. Предоставляй только проверенную корректную информацию.

6. Сделал – перепроверь.
7. Профессионализм и постоянное совершенствование.
8. Воспринимать себя частью целого.
9. Ставить на первое место человека.
10. Гордиться званием работника «Мастерская Красоты»

Символика ИП Черемных А.В. маникюрного салона «Мастерская Красоты» представлена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Эмблема маникюрного салона «Мастерская Красоты»

Дизайн выдержан в черно-белом цвете, данные цвета являются корпоративными. Дизайн самих салонов также выполнен в таких цветах.

Успех работы любой организации зависит от клиентской базы, а особенно в сфере услуг красоты. Чтобы сохранить и удержать потенциальных клиентов необходимо приложить максимум усилий. В связи с этим трудовой коллектив непрерывно изучает область потребностей клиентов и предлагает новейшие решения.

Корпоративная культура компании ИП Черемных А.В. – это система материальных и духовных ценностей, правил и норм поведения руководства и персонала, отражающих корпоративную идеологию и философию, определяющую социально-экономические условия для роста эффективности и конкурентоспособности организации, реализации ее текущих и стратегических целей.

В организации используют 3 группы методов управления:

1. экономические
2. административно-правовые
3. социально-психологические

1. экономические методы управления:

Форма оплаты труда: сдельная. Заработная плата начисляется по установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы (40 % от прайса заработная плата мастеров, 10 % от общей прибыли зарплата администраторов). Сдельная оплата труда стимулирует к росту производительности труда. Предусмотрены все виды выплат (отпуск – 28 календарных дней, больничные, отпуск по уходу за ребенком и т.д.)

Повременно-сдельная оплата труда у управляющих салона. Заработная плата состоит из оклада и премиальных по итогам месяца.

1. административно-правовые методы управления:

Организационное воздействие основано на действиях утвержденных внутренними нормативными документами, регламентирующими деятельность персонала (устав организации, организационная структура и штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка).

Распорядительное воздействие (приказы, распоряжения, инструкции, нормирование труда).

Дисциплинарная ответственность в виде дисциплинарного взыскания на применяется администрацией учреждения к сотруднику в связи с совершением им дисциплинарного проступка.

Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием или бездействием. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный организации, с которой они состоят в трудовых отношениях.

К административным взысканиям относятся:

1. предупреждение – мера административного взыскания, выраженная в порицании физического лица. Выносится в письменной форме.

2. административный штраф (денежное взыскание)

3. дисквалификация – лишение физического лица права занимать должность Уголовная ответственность. Наступает за совершение физическим лицом преступления, предусмотренного уголовным кодексом РФ.

2. социально – психологические:

Социальные: Преемственность традиций, наставничество, соревнования, обмен опытом, торжественные собрания и корпоративы.

Психологические: Использование психологического воздействия цвета, музыки и др. Пользуются такими способами как: похвала, принуждение, убеждение и совет.

Проанализируем организационную культуру ИП Черемных А.В. маникюрного салона «Мастерская Красоты», используя методику OSAI, предложенную К. Камероном и Р. Куинном [12].

Для этого был проведен опрос среди сотрудников компании, в котором предлагалось ответить на 6 вопросов. Результаты опросов представлены в виде таблицы 2.7.

Таблица 2.7 – Результаты диагностики организационной культуры по методу Куинна и Камерона OSAI ИП Черемных А.В.

Тип организационной культуры	Существующая культура		Предпочтительная культура	
	Сумма баллов	Среднее значение	Сумма баллов	Среднее значение
А. Клановая	150	25	200	33,3
В. Адхократическая	90	15	100	16,7
С. Рыночная	170	28,3	190	31,7
Д. Бюрократическая	190	31,7	110	18,3

По данным таблицы 2.7 построим профиль организационной культуры ИП Черемных А.В.

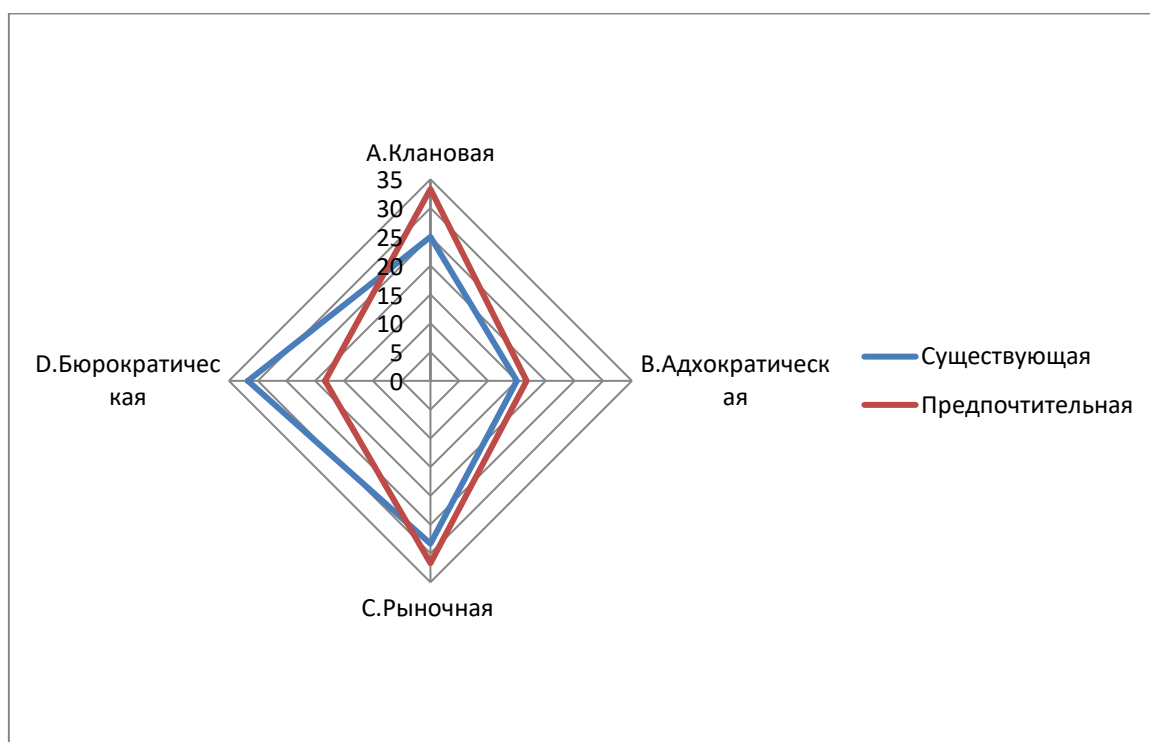


Рисунок 2.7 – Профиль организационной культуре ИП Черемных А.В.

В ИП Черемных А.В. заметное преобладание Бюрократической организационной культуры, но предпочтительной моделью сотрудники выбирают Клановую. Организационная культура в организации основана на жестко прописанных регламентах и процедурах для каждого сотрудника. Но сотрудники считают, что более предпочтительной для организации будет являться культура, направленная на командную работу.

Для определения факторов внешней среды, которые оказывают влияние на ИП Черемных А.В. – «Мастерская Красоты» проведем STEP-анализ. Основная цель анализа – определение возможностей и угроз, которые могут возникнуть для компании в настоящем и будущем со стороны внешней среды.

Факторы, которые оказывают влияние на ИП Черемных А.В. – «Мастерская Красоты» перечислены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Факторы STEP-анализа для ИП Черемных А.В.

S (Social)	T(Technological)
<ul style="list-style-type: none"> – Отток населения из Челябинской области (экология). – Избыток специализированных кадров из-за появления нелицензированных школ по обучению кадров – Влияние модных тенденций в сфере красоты на общество – Востребованная женщинами сфера услуг 	<ul style="list-style-type: none"> – Совершенствование компьютерных продуктов; – Появление современных порталов для поиска персонала – Технологические изменения в индустрии красоты, направленные на улучшение качества материалов. – Появление новых видов оборудования – Появление одноразовых расходных материалов – Новые рекламные технологии.
P(Political)	E(Economical)
<ul style="list-style-type: none"> – Рост цен в связи с принятием закона о контрсанкциях (Федеральный закон «О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и иных иностранных государств» от 04.06.2018 N 127-ФЗ); – Ужесточение правил по охране труда (Приказ Минтруда от 27.08.2018 № 553н); – Внесение изменений в СанПиН 2.1.2.2631 – 10 – Эпидемиологическое состояние в мире 	<ul style="list-style-type: none"> – Прогноз повышения уровня инфляции до 4.2% к февралю 2021 года – Прогнозы повышения основных курсов валют; – Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы; – Снижение доходов населения (в общей сложности, по оценкам аналитиков, покупательная способность населения сократится на 800 млрд рублей – Повышение цен на материалы

Проанализируем социальные факторы:

Отток населения из Челябинской области (экология). Данный фактор влияет на организацию в двух направлениях. Из-за оттока населения в городе меньше квалифицированных кадров, именно высоко квалифицированный персонал переезжает в города по больше, с большей перспективной развития. Также из-за оттока населения уменьшается количество потребителей, что влияет на прибыль компании.

Избыток специализированных кадров из-за появления нелицензированных школ по обучению кадров. Количество мастеров в индустрии красоты достаточно большое, но на рынке труда недостаточно квалифицированных мастеров Beauty – индустрии. Мастера, например, маникюра обучаются в Nail-школах, не имеющих лицензии, так как там гораздо дешевле, но качество работы гораздо ниже. На

деятельность организации этот фактор сильно влияет, так как опытные мастера – это 70% успеха маникюрных салонов.

Влияние модных тенденций в сфере красоты на общество. Многие девушки с появлением гель-лаков на рынке стали делать маникюр с покрытием – это несомненный тренд. В обществе зародилась культура маникюра. Для нашей организации этот фактор несомненно оказывает положительное влияние.

Востребованная женщинами сфера услуг. Каждая девушка старается быть ухоженной, следить за собой. Многие девушки, даже в случае проблем с бюджетом, не готовы отказываться от услуг красоты. Сфера услуг маникюрных салонов с каждым годом набирает свою популярность.

Проанализируем технологические факторы:

Совершенствование компьютерных продуктов. С совершенствованием компьютерных продуктов и технологий в индустрии красоты автоматизировался процесс записи клиентов. Теперь есть множество приложений для записи клиентов, в том числе онлайн, которые способствуют быстрой записи клиентов, разработки программ лояльности. Отправки смс уведомлений и множеству другому.

Появление современных порталов для поиска персонала. Появление современных порталов для поиска персонала позволяют в кратчайшие сроки найти персонал на разные должности. Цена на поиск персонала достаточно приемлема.

Технологические изменения в индустрии красоты, направленные на улучшение качества материалов. Индустрия красоты растет и развивается. От качества материалов зависит работа всего салона. Если после процедуры у клиента будут высыпания, отколется гель-лак или начнется аллергия – это несомненно повлияет на репутацию салона. Новые технологии позволяют расширить спектр услуг и предоставлять их более качественно и быстро.

Появление новых видов оборудования. Данный фактор влияет положительно на организацию, потому что новое оборудование дает больше возможностей расширить виды услуг, улучшить качество предоставляемых услуг. Но есть и

минус, при появлении нового оборудования салону необходимо его закупить, чтобы следовать тенденциям моды, а это дополнительные расходы организации.

Появление одноразовых расходных материалов. Данный фактор положительно влияет на организацию, так как это дополнительная безопасность для посетителей салонов красоты. С появлением одноразовых материалов на 10% женщин в салоны красоты стали ходить больше. Ранее не посещали салоны из-за боязни заболеваний передающихся через кровь и слизистую.

Для салонов красоты данный фактор – это гарантия безопасности процедур.

Новые рекламные технологии. Новые рекламные технологии позволяют новыми способами привлекать посетителей. Они позволяют показывать рекламу именно на той целевой аудитории и на той территории, которая требуется для компании. Реклама стала более точечной и направлена на каждого человека.

Проанализируем политические факторы:

Рост цен в связи с принятием закона о контрсанкциях (Федеральный закон «О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и иных иностранных государств» от 04.06.2018 N 127-ФЗ). Данный фактор негативно влияет на организацию. Многие материалы американского происхождения, у организации возникли сложности с поставками товаров из США. Часть материалов пришлось заменить из-за роста цен на них.

Ужесточение правил по охране труда (Приказ Минтруда от 27.08.2018 № 553н). Охрана труда имеет большое значение, но с каждым годом правила ужесточаются и вырастают штрафы за их несоблюдение. В ИП Черемных А.В. за охрану труда отвечает специалист по кадрам, из-за увеличения количества сотрудников и ужесточения правил, специалист не справляется с объемом работы. Было принято решение нанять специалиста по охране труда на аутсорсинге.

Внесение изменений в СанПиН 2.1.2.2631 – 10. Ужесточение санитарных норм увеличивает объем работы сотрудников, а следовательно объем заработной платы.

Эпидемиологическое состояние в мире. Пандемия коронавируса внесла свои коррективы в жизнь всех людей в мире, конечно же, повлияла и на бизнес сферу.

Из-за пандемии на организацию влияет множество негативных факторов: снижение посещаемости салонов из-за заболеваемости клиентов; снижение количества мастеров по маникюру, педикюру и наращиванию ресниц, следовательно, количество мест для записи на процедуры меньше, а это влияет на прибыль компании; простои, которые понесли за собой расходы в 500 тысяч рублей в период карантина в марте 2020 года; подорожание основных расходных материалов, а в особенности масок и перчаток на 100-150%.

Проанализируем экономические факторы:

Прогноз повышения уровня инфляции до 4.2% к февралю 2021 года. Это негативно влияет на организацию, так как данный фактор сдерживает доходы населения.

Прогнозы повышения основных курсов валют. Данный фактор влияет на повышение цен зарубежных материалов, а следовательно удорожание цен за услуги.

Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы. Данный фактор несет за собой большие затраты организации.

Снижение доходов населения (в общей сложности, по оценкам аналитиков, покупательная способность населения сократиться на 800 млрд рублей). Прибыль организации напрямую зависит от покупательской способности населения. Падает покупательская способность = падает прибыль организации.

Повышение цен на материалы. Данный фактор повлечет за собой поднятие цен на услуги.

Результаты оценки силы влияния факторов внешней среды на стратегию развития предприятия представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ силы влияния факторов внешней среды на компанию

Наименование фактора		Важность	Сила Влияния	Направленность влияния	Взвешенная оценка
S	Отток населения из Челябинской области (экология).	0,3	6	-	-1,8
	Избыток специализированных кадров из-за появления нелегальных школ по обучению кадров	0,5	8	-	-4
	Влияние модных тенденций в сфере красоты на общество	0,1	5	+	+0,5
	Востребованная женщинами сфера	0,2	5	+	+1
T	Совершенствование компьютерных продуктов;	0,2	4	+	+0,8
	Появление современных порталов для поиска персонала	0,4	4	+	+1,6
	Технологические изменения в индустрии красоты, направленные на улучшение качества материалов.	0,6	8	+	+4,8
	Появление новых видов оборудования	0,4	6	+	+2,4
	Появление одноразовых расходных материалов	0,8	9	+	+7,2
	Новые рекламные технологии	0,2	5	+	1
E	Прогноз повышения уровня инфляции до 4.2% к февралю 2021 года	0,3	5	-	-1,5
	Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы;	0,5	5	-	-2,5
	Снижение доходов населения (в общей сложности, по оценкам аналитиков, покупательная способность населения сократиться на 800 млрд рублей	0,3	5	-	-1,5
	Повышение цен на материалы	0,8	8	-	-6,4

Окончание таблицы 2.9

Наименование фактора		Важность	Сила влияния	Направленность влияния	Взвешенная оценка
Р	Рост цен в связи с принятием закона о контрсанкциях (Федеральный закон «О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и иных иностранных государств» от 04.06.2018 N 127-ФЗ);	0,4	4	-	-1,6
	Ужесточение правил по охране труда (Приказ Минтруда от 27.08.2018 № 553н);	0,2	3	-	-0,6
	Внесение изменений в СанПиН 2.1.2.2631 – 10	0,4	4	-	-1,6
	Эпидемиологическое состояние в мире	0,9	9	-	-8,1

Проанализировав влияние всех факторов, можно сделать вывод, что наиболее значимыми для организации являются:

- Избыток специализированных кадров из-за появления нелицензированных школ по обучению кадров (-4)
- Технологические изменения в индустрии красоты, направленные на улучшение качества материалов (+4,8)
- Появление одноразовых расходных материалов(+7,2)
- Повышение цен на материалы (-6,4)
- Эпидемиологическое состояние в мире (-8,1)

При проведении STEP-анализа, мы выявили наиболее значимые факторы, которые оказывают непосредственное влияние на функционирование организации во внешней среде. Таким образом, маникюрный салон «Мастерская Красоты» прежде всего, зависит от технологических и политических факторов. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной и адаптивной к внешним изменениям, организации необходимо выстроить грамотную политику в области управления персоналом.

Для анализа факторов микросреды проведем анализ «5сил Портера» ИП Черемных А.В. и оценим возможные неблагоприятные события, которые могут оказать влияние на бизнес в будущем. Анализ проводится в разрезе 5-ти факторов, или так называемых сил, приведенных в таблице 5 и оценим по 10 бальной шкале.

1. Влияние потребителей. Основными потребителями маникюрного салона «Мастерская Красоты» являются женщины, проживающие в городе Челябинск. Женщины в возрасте 16-60 лет (ядро 20-45). К выбору салона подходят серьезно. Их доход средний. При выборе салона очень зависимы от мнения окружающих, особенно подруг. Подвержены рекламе, отзывам, рекомендациям. Приходят в маникюрный салон раз в месяц, при необходимости и если позволяет бюджет, приходят раз в 2 недели. Предпочитают салоны «у дома», так как они не отнимают много времени и не требуют длительной поездки. Но если рекомендуют салон в другом районе, предпочтут прислушаться к совету.

2. Влияние поставщиков. Основными поставщиками маникюрного салона «Мастерская Красоты» являются маникюрные магазины в городе Челябинск - Esthetic Nails, Mersi. Бренд Monami – основной, который использует маникюрный салон «Мастерская Красоты», принадлежит компании Esthetic Nails.

3. Влияние конкурентов. Beauty сфера с каждым годом все больше набирает свои обороты. Рынок достаточно наполнен, как салонами красоты, так и «домашними» мастерами. Основными конкурентами ИП Черемных в городе Челябинск являются: ON NAILS, Secret Star, Pilka, Laki.

4. Возможность появления новых конкурентов. Новые конкуренты в Челябинске появляются каждый день, как мастера работающие дома или в офисе, так и маникюрные салоны.

5. Угроза появления новых заменяющих услуг. Технологии растут и развиваются. В ближайшие два года, скорее всего, не появится новых услуг, заменяющих маникюр/педикюр, но возможно появление машин, заменяющих человека.

Проведем анализ «5 сил Портера» ИП Черемных А.В. и оценим возможные неблагоприятные события, которые могут оказать влияние на бизнес в будущем.

Таблица 2.10 – Анализ «5 сил Портера» ИП Черемных А.В.

Сила/Оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Итоговый Рейтинг
Потребители	9	9	4	14
Поставщики	8	9	7	12
Конкуренты	8	5	6	8
Возможность появления новых конкурентов	8	4	6	8
Угроза появления новых заменяющих услуг	4	7	4	6

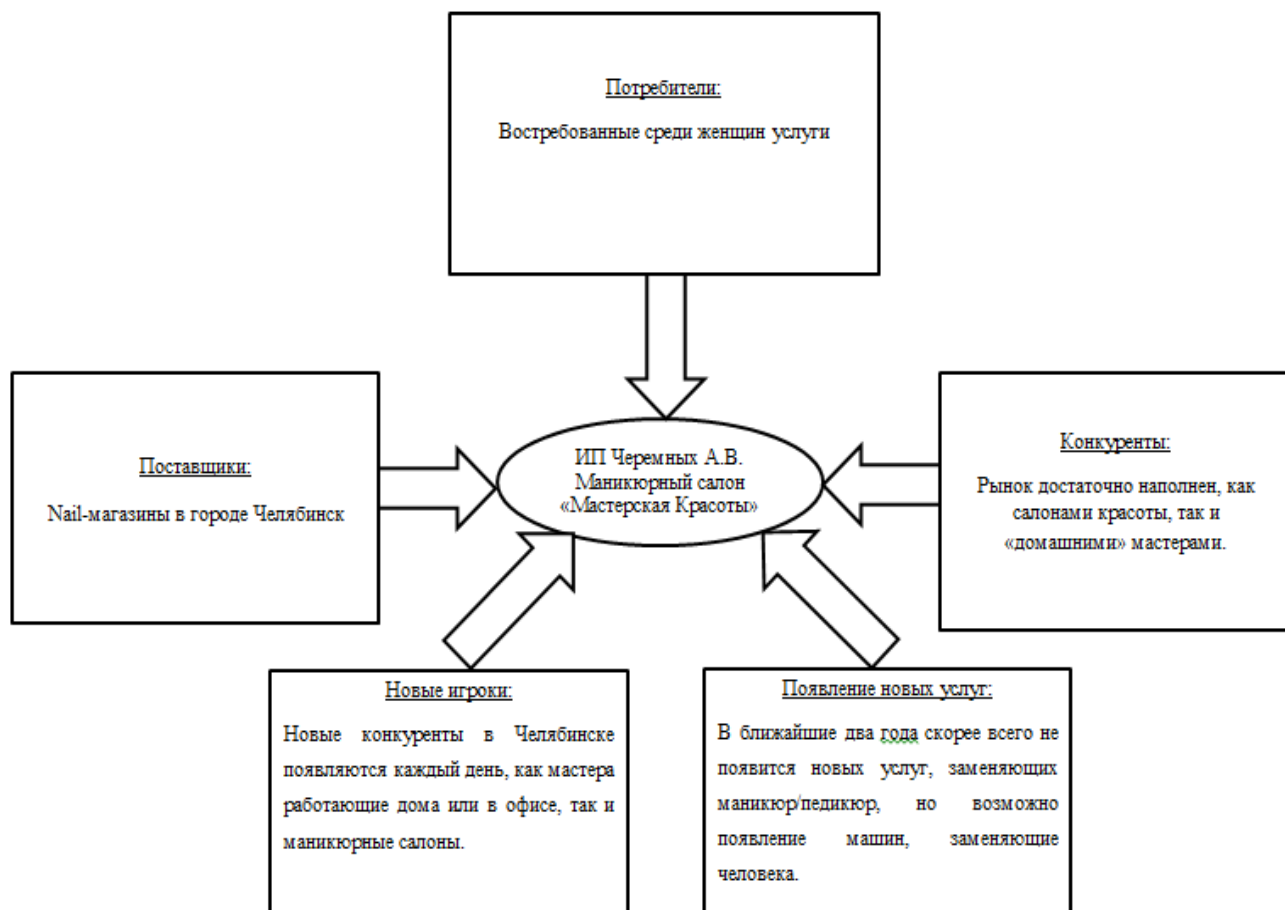


Рисунок 2.8 – Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)

В ходе исследования было выявлено, что самое сильное влияние на

организацию оказывают потребители. Современный потребитель требует высокого качества предоставляемой услуги, тем самым ужесточая конкуренцию. От требований потребителей зависят многие факторы: объем предоставляемых услуг, уровень сервиса, цены организации. Для удержания постоянных потребителей и привлечения новых разработана гибкая система скидок, проводятся работы с персоналом по повышению качества услуг и уровня сервиса.

Анализ внутренней среды осуществляется на основе методики «7S McKinsey».

Проведем анализ 7S МакКинси ИП Черемных А.В. в таблице 2.9. В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Все элементы модели связаны между собой. Это значит, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

Таблица 2.9 – Анализ 7S МакКинси в ИП Черемных А.В.

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Четкое видение стратегии развития организации	Нет
Структура	Линейная. Подчинение вышестоящему руководителю	Нет
Система управления	Развита система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений	Да
Сумма навыков	Наличие уникальных специалистов	Нет
Состав работников	Неоднородный состав работников. Средняя текучесть кадров	Да
Стиль взаимоотношений	Управление, ориентированное на экономию затрат, при этом понимание важности человеческого капитала.	Нет
Система ценностей	Персонал компании ценит работу в компании. Единая система ценностей	Да

В соответствии с противоречиями идеальной системы и текущей системы ИП Черемных А.В., можно сделать выводы, что в целом стратегия предприятия жизнеспособна, но компании необходимо провести коррекционную работу в системе управления персоналом, уделить особое внимание лояльности персонала организации, так как во время исследования было выявлено, что персонал не ценит

работу в компании. Также об этом свидетельствует высокий показатель текучести кадров.

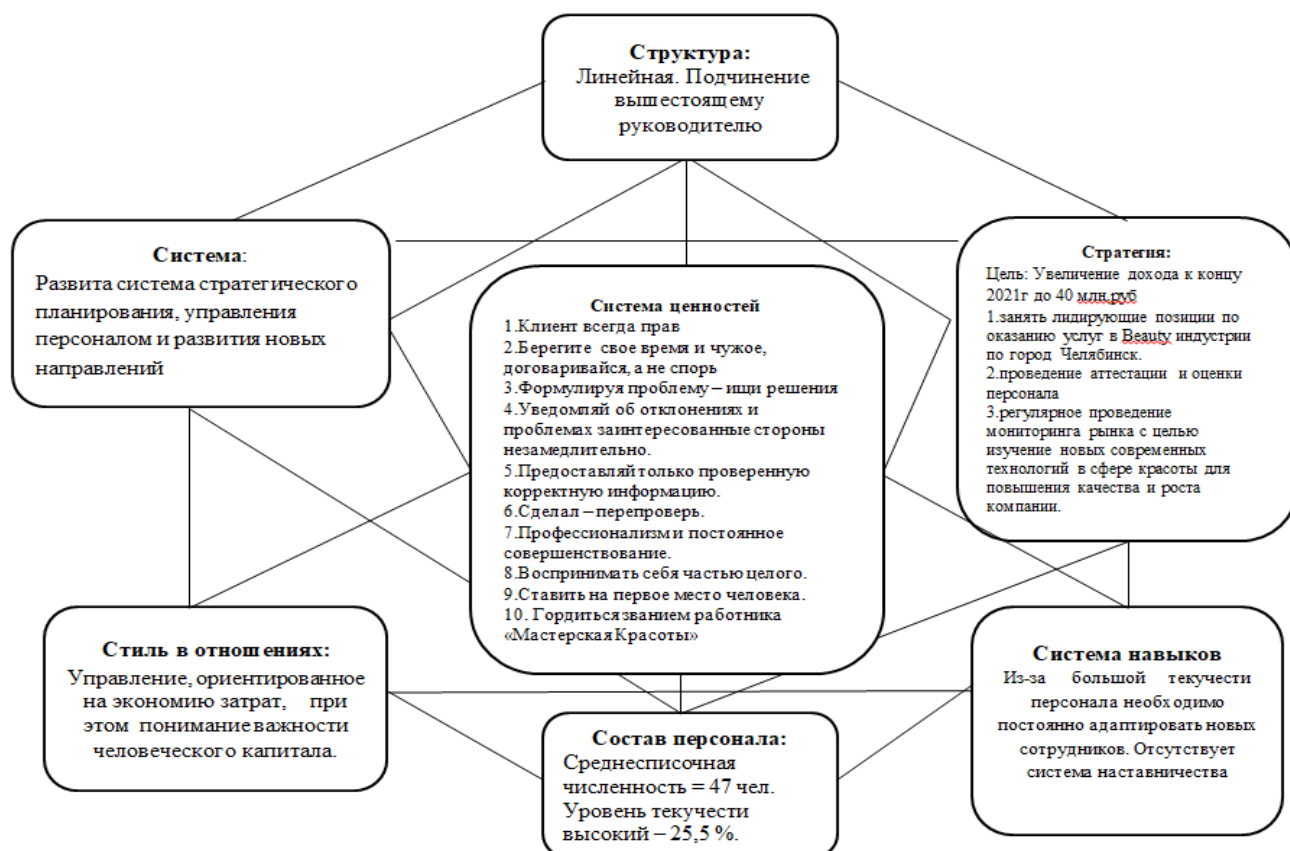


Рисунок 2.9 – Анализ 7S МакКинси ИП Черемных А.В.

Проведем «SNW- анализ». «SNW- анализ» - анализ внутренней среды компании для оценки сильных, слабых и нейтральных сторон. SNW – анализ ИП Черемных А.В. представлен в таблице 2.10

Таблица 2.10 –SNW – анализ ИП Черемных А.В

№	Факторы	Оценка			Комментарии
		S	N	W	
1	Система планирования	+			Есть принятая стратегия развития
2	Система адаптации	+			Разработана система адаптации под каждую категорию персонала
3	Система мотивации		+		На данный момент идут модернизация системы мотивации
4	Текучесть кадров			+	В компании прослеживается высокая текучесть кадров

Окончание таблицы 2.10

№	Факторы	Оценка			Комментарий
		S	N	W	
5	Ассортимент услуг		+		Ассортимент услуг компании расширяется с каждым годом. Но у конкурентов ассортимент больше.
6	Имидж организации	+			Компания имеет положительный имидж на рынке
7	Клиентоориентированность	+			У компании существуют различные акции, розыгрыши, система скидок для клиентов
8	Квалификация персонала		+		Персонал регулярно проходит курсы, повышающие квалификации, но необходимо развитие системы обучения
9	Ценовая политика		+		Цены выше среднего

Проведя SNW-анализ, мы можем сделать вывод, что необходимо доработать систему мотивации, это сформирует лояльность сотрудников к организации, что позволит нам снизить текучесть кадров. Необходимо слабые стороны перевести в сильные или нейтральные. Также необходимо пересмотреть систему обучения, она недостаточна эффективна, внутреннего обучения не достаточно.

Следующий этап анализа внутренней среды – SWOT-анализ. SWOT- анализ ИП Черемных А.В. представлен в таблице 2.11.

ИП Черемных А.В. имеет как сильные, так и слабые стороны. Преимущества компании: выгодное местоположение, высокое качество материалов, современное оборудование, большая база постоянных клиентов, молодой коллектив, гибкая система скидок.

Данные преимущества позволяют быть компании конкурентной на рынке, но для того, чтобы привлечь новых клиентов, увеличить прибыль и уменьшить расходы, компании необходимо повышать лояльность персонала и разработать более конкурентоспособную систему управления персоналом. Необходимо минимизировать воздействие угроз и развивать возможности организации.

Таблица 2.11 – SWOT-анализ ИП Черемных А.В.

– S (сильные)	W (слабые)
<ul style="list-style-type: none"> – Выгодное местоположение – Современное оборудование – Большая база постоянных клиентов – Молодой коллектив – Гибкая система скидок – Высокое качество материалов 	<ul style="list-style-type: none"> – Низкая лояльность персонала – Высокий уровень абсентеизма (15%) – Высокая текучесть кадров (26%) – Помещение салонов требует ремонта – Несовершенная система обучения персонала
О (возможности)	T (угрозы)
<ul style="list-style-type: none"> – Появление новых брендов косметических средств – Появление новых технологий – Востребованная сфера услуг среди женщин – Появление одноразовых материалов 	<ul style="list-style-type: none"> – Рост цен в связи с принятием закона о контрсанкциях (Федеральный закон «О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и иных иностранных государств» от 04.06.2018 N 127-ФЗ); – Эпидемиологическое состояние в мир – Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы; – Повышение цен на материалы

Таким образом, было выявлено, что ИП Черемных А.В. необходимо доработать систему мотивации, сформировать лояльность сотрудников к организации, что позволит нам снизить текучесть кадров. На данный момент лояльностью персонала к организации руководители не занимаются.

В следующем параграфе проведен кадровый аудит персонала ИП Черемных А.В.

2.2 Кадровый аудит ИП Черемных А.В.

Целью проводимого кадрового аудита является выявление проблем, связанных с кадровым потенциалом организации.

Этапами кадрового аудита являются: анализ кадровой политики ИП Черемных А.В.; анализ структуры персонала по следующим характеристикам: возраст, стаж, уровень образования; анализ движения персонала.[15]

На данный момент кадры являются основной и ценной группой производительных сил общества. От правильной расстановки персонала,

грамотного использования человеческих ресурсов предприятия, квалификации персонала зависит эффективность компании.

Миссия ИП Черемных А.В - предоставление широкого спектра качественных услуг, которые превратят посещение салона красоты в праздник души и тела.

Таблица 2.12– Определение вида кадровой политики

Основание классификации	Вид КП в ООО «НВК «НИАГАРА»	Характеристика
По масштабам кадровых мероприятий	Привентивная кадровая политика	В организации существуют детальные краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития в сфере управления персоналом.[2]
По степени открытости	Открытая кадровая политика	Организация прозрачна для потенциальных сотрудников почти на любом уровне. Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в маникюрном салоне «Мастерская Красоты»

Кадровая политика ИП Черемных А.В относится к открытому типу. Такой тип характеризуется прозрачностью для сотрудников на любом структурном уровне. Основной направленностью кадровой политики маникюрного салона «Мастерская Красоты» является предоставление личностного и профессионального роста в независимости от занимаемой должности.

Характеристика кадровой политики ИП Черемных А.В:

1. Оплата труда. В компании прозрачная система оплаты труда, каждый сотрудник самостоятельно может просчитать свою итоговую заработную плату. Исключение могут составлять лишь премиальная часть, так как ее размер определяет руководитель.

2. Нормирование. Компания ориентируется на сокращение временных издержек по оказываемым услугам, что повысит качество оказываемых услуг и соответственно уровень заработной платы, т.к. при грамотном распределении рабочего времени у сотрудников увеличивается поток принимаемых клиентов.

3. Подбор персонала.

Ответственные за отбор мастеров – управляющие салонов, а администраторов – старший администратор. Поиск персонала производится через различные платформы, такие как: HH.ru, Worki, Зарплата.ру. Также одним из самых актуальных способов поиска персонала среди мастеров являются социальные сети, например: Вконтакте, Facebook и Instagram. Поиск мастеров дополнительно происходит через специализированные школы и группы мастеров-новичков в социальных сетях, такой способ является наименее затратным и формирует положительный имидж работодателя среди соискателей.

Все сотрудники отбираются на конкурсной основе по определенным профессиональным и личностным требованиям. Каждый сотрудник при назначении на должность проходит профессиональную оценку, что снижает риск нахождения на должности нерелевантного кандидата. Горизонтальная и вертикальная мобильность сотрудников происходит исходя из квалификации и опыту работы на занимаемой должности.

4. Адаптация. В компании разработана программа адаптации. Она включает в себя ознакомление с компанией, сотрудниками, рабочим местом и со своими должностными обязанностями. Не смотря на то, что компания работает в сфере обслуживания стажировка оплачиваемая, что является редкостью на данном рынке. В среднем она длится от 2-х до 5-ти дней. По результатам стажировки принимается окончательное решение по принятию кандидата на работу. После у сотрудника имеется месяц на испытательный срок. В программе адаптации прописаны конкретные сроки, за которые мастер должен привыкнуть и освоить предлагаемые материалы, оборудование и специфику работы с конкретным контингентом клиентов, которые посещают салон. Единственный минус в программе адаптации - отсутствие системы наставничества. Благодаря такой системе сокращаются издержки организации на высвобождение и поиск персонала, расходные материалы, которые используются в процессе обучения.

5. Кадровый резерв. Для закрытия кадровых потребностей компании создается кадровый резерв предприятия, который позволит быстро среагировать на «пустое место» и избежать потерь, как в денежном эквиваленте, так и в клиентах.

6. Оценка и аттестация персонала. Оценка и аттестация персонала производится квалифицированными специалистами на аутсорсинге. Исходя из оценки персонала составляется индивидуальная мотивационная сетка, а также карьерограмма.

7. Развитие персонала. Компания проводит регулярные тренинги по качественному оказанию сервисных услуг для формирования адекватного и эффективного отношения к клиентам. Также рынок красоты быстро изменчив и регулярно появляются новые методы работы. Компания, в свою очередь регулярно обучает сотрудников внутри организации, но данный метод недостаточно эффективен.

8. Мотивация персонала. Существует как материальная, так и нематериальная мотивация персонала. Материальная включает в себя результаты аттестации персонала, занимаемую должность, квалификацию и личный вклад. Нематериальная включает предоставление различных сертификатов, скидки на оказываемые услуги компании.

Отдела персонала в организации нет. Кадровый документооборот ведет юрист и бухгалтер, которые осуществляют деятельность на аутсорсинге. Основными вопросами по управлению персоналом занимаются управляющие.

Проведем анализ кадрового состава ИП Черемных А.В.:

В маникюрном салоне «Мастерская Красоты» трудовую деятельность осуществляют 47 человек.

Проведем анализ кадрового состава по половому признаку в ИП Черемных А.В.:

В ИП Черемных А.В. 46 женщин и 1 мужчина. Данные представлены в виде % на рисунке 2.10.

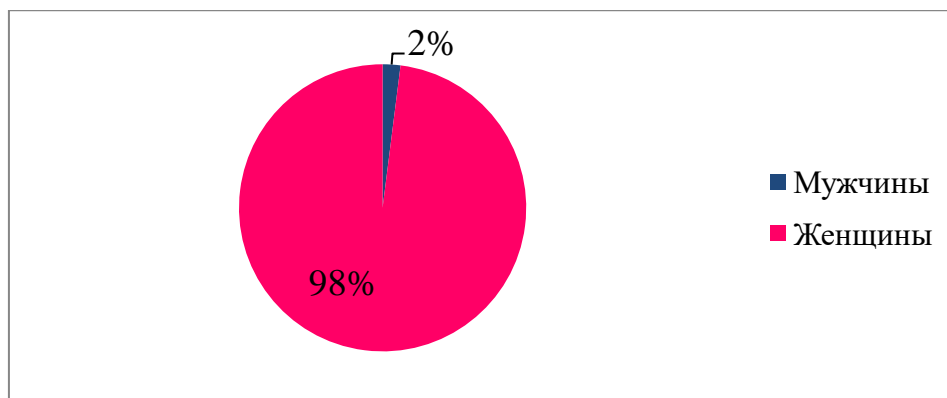


Рисунок 2.10 - Анализ кадрового состава ИП Черемных А.В. по половому признаку

В маникюрном салоне «Мастерская Красоты» трудовую деятельность осуществляют 47 человек, из них: 1 мужчина (руководитель организации – Черемных А.В.) и 46 женщин. Преобладание женщин связано со спецификой деятельности. В сфере красоты чаще всего работают женщины, но в последние годы прослеживается тенденция найма мужчин.

Анализ кадрового состава маникюрного салона «Мастерская Красоты» по возрасту представлен на рисунке 2.11.

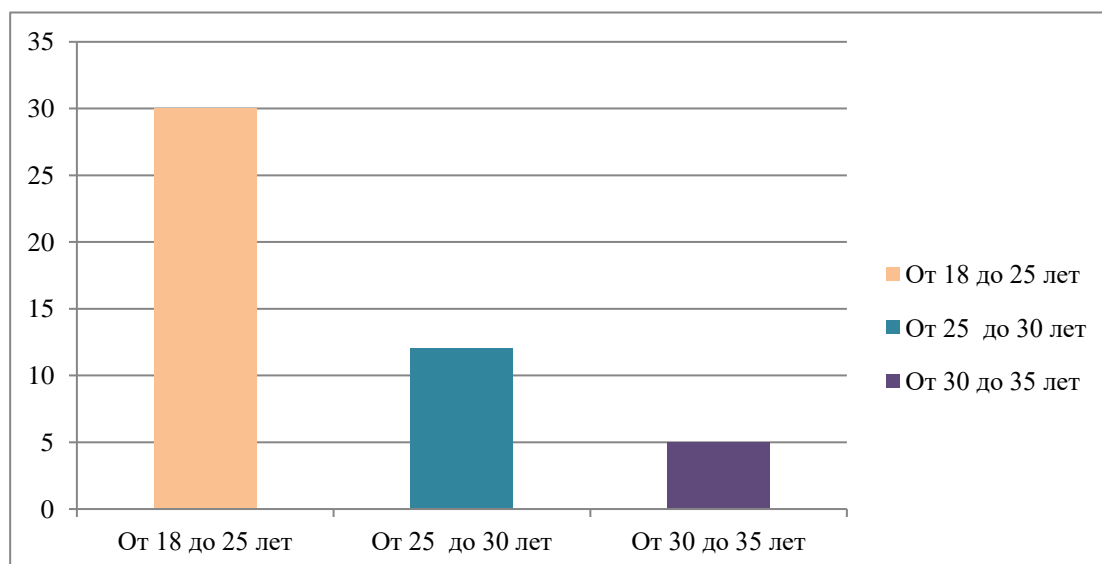


Рисунок 2.11– Анализ кадрового состава ИП Черемных А.В

30 человек из 47 в возрасте от 18 до 25 лет. Это 1/3 всего персонала организации, это связано с тем, что средний возраст мастеров ногтевого сервиса 23 года, поэтому данная категория является лидирующей. В категории от 25 до 30 лет находятся 12

человек, это малая часть мастеров, администраторы, директор организации. В категории от 30 до 35 лет находятся 5 человек, три мастера ногтевого сервиса, у которых профессиональный стаж более 10 лет, бухгалтер, юрист. Более 85% персонала компании являются представителями поколения Y (согласно теории В. Штрауса и Н. Хоува), которые имеют свои отличительные особенности:

- пристальное внимание к бренду работодателя;
- ценность свободы; использование современных технологий в работе;
- потребность в немедленном вознаграждении;
- завышенные ожидания относительно заработной платы;
- потребность в постоянной обратной связи;
- внимание к содержанию работы (избегание однообразной работы);
- важен баланс работа - личная жизнь;
- потребность в ощущении заботы со стороны компании;
- важность атмосфера в коллективе;
- необходимость создания удобных условий для обучения [11].

Проведем анализ уровня образования персонала ИП Черемных А.В. Данный анализ представлен на рисунке 2.12.

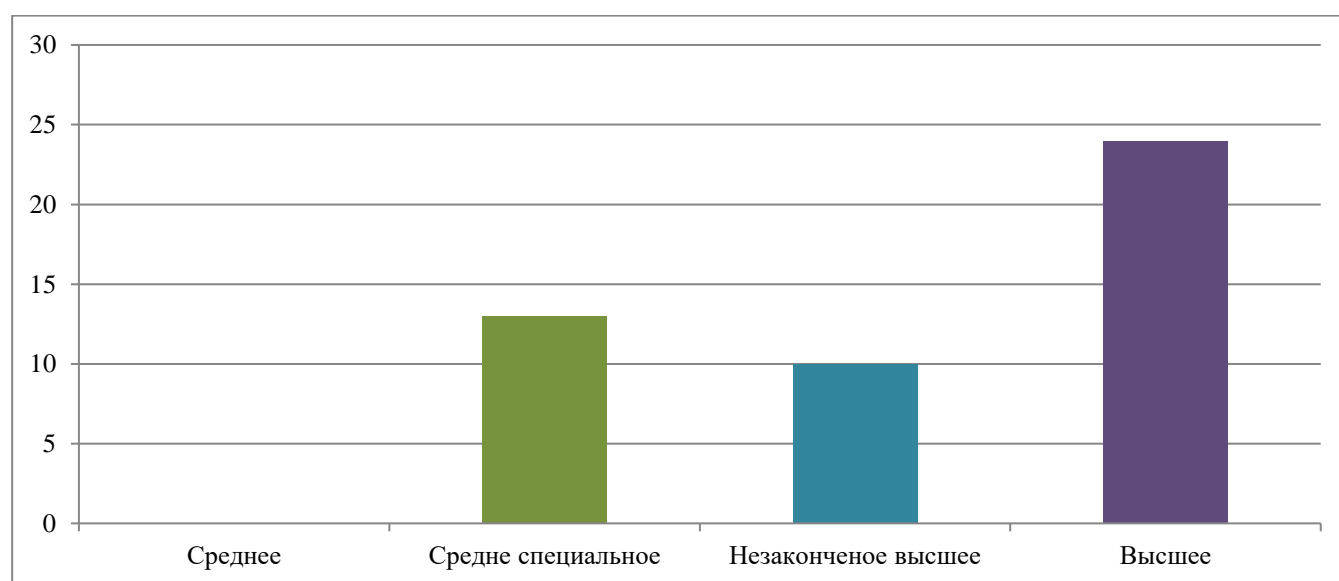


Рисунок 2.12 - Анализ кадрового состава ИП Черемных А.В.

В маникюрном салоне «Мастерская Красоты» нет ни одного сотрудника, у которого было бы только среднее образование. У 51 % персонала высшее образование, также более чем у 70 % персонала дополнительно пройдены разноплановые курсы – но из-за появления нелегальных школ по обучению, падает качество обслуживания, после такого обучения мастера приходят на стажировку, но они не дотягивают по качеству до салонного уровня.

3 мастера маникюра имеют образование по специальности маникюрша.

Анализ кадрового состава по стажу в маникюрном салоне «Мастерская Красоты» представлен на рисунке 2.13.

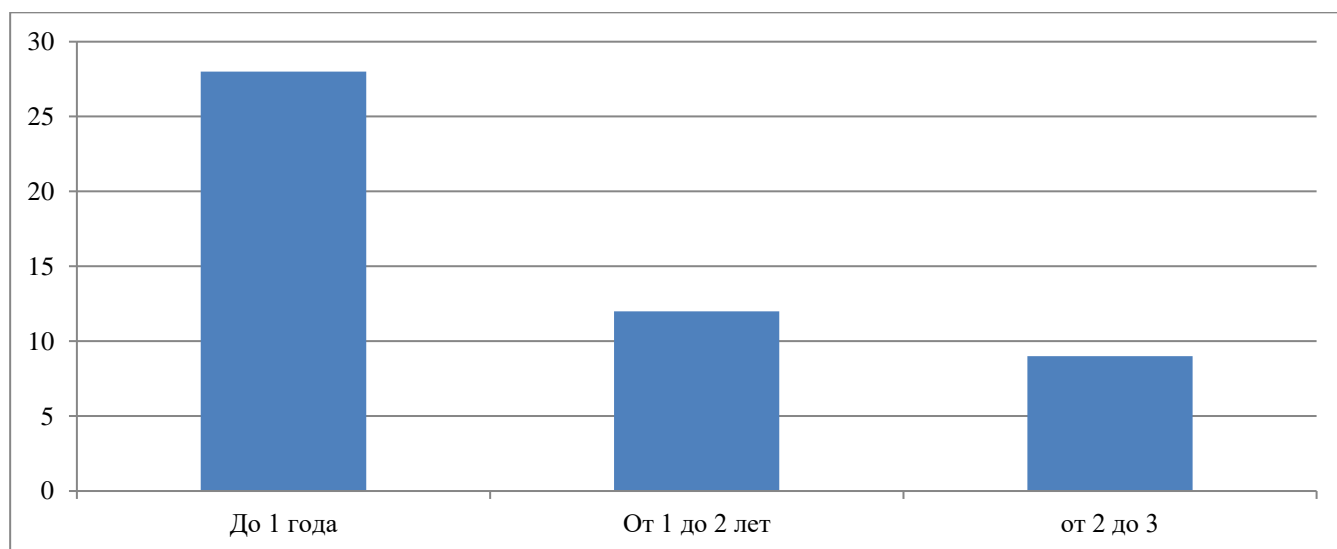


Рисунок 2.13 – Анализ кадрового состава ИП Черемных А.В. по стажу

В организации преобладают работники со стажем работы в маникюрном салоне «Мастерская Красоты» до 1 года из-за высокой текучести мастеров по маникюру и администраторов. При этом стоит отметить, что компания молодая, осуществляет свою деятельность на рынке 3 года.

Движение персонала представлено в таблице 2.14.

Таблица 2.13 – Движение персонала ИП Черемных А.В.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	30	39	47
Принято - чел.	30	19	20
Уволено - чел.	10	10	12
Коэффициент оборота по приему, %	100	48,7	42,5
Коэффициент оборота по увольнению, %	35,4	29,3	27
Текучесть, %	33,3	26	26

Таким образом, можно сделать вывод, что текучесть кадров в 2020 году, в сравнении с предыдущими годами снизилась, но по-прежнему остается высокой. Организации необходимо снижать текучесть кадров, так как маникюрный салон «Мастерская Красоты» несет потери на отбор, адаптацию и обучение новых сотрудников.

Наглядно отражают динамику движения кадров ИП Черемных А.В. график, представленный на рисунке 2.14, и гистограмма, представленная на рисунке 2.15.

Среднесписочная численность персонала стабильно растет: в 2019 году рост составил 23 % по сравнению с 2018 годом, в 2020 году – 17 %. Также возрастают такие показатели как оборот по выбытию и приёму персонала. Однако при этом оборот по приему выше.

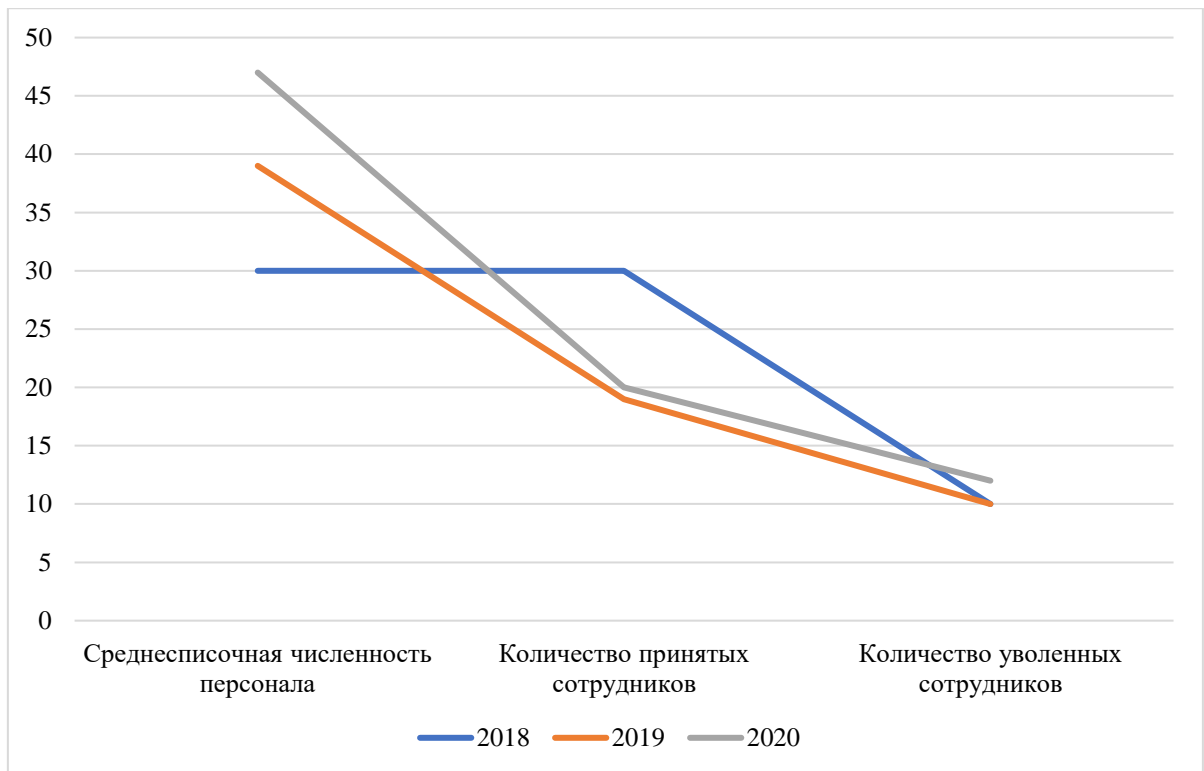


Рисунок 2.14 – График движения персонала ИП Черемных А.В.

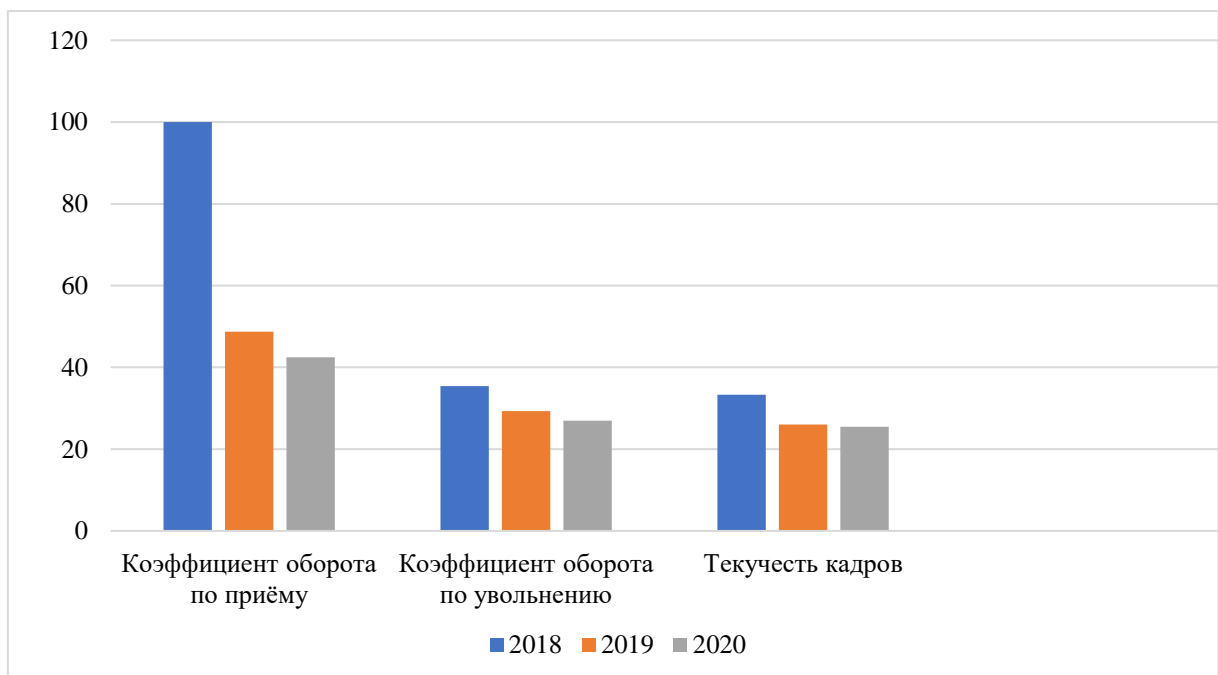


Рисунок 2.15 – Сравнение коэффициентов движения персонала

Далее рассмотрим причины увольнения сотрудников из организации.

На рисунках 2.16 представлена информация кадрового учета относительно увольнений сотрудников.

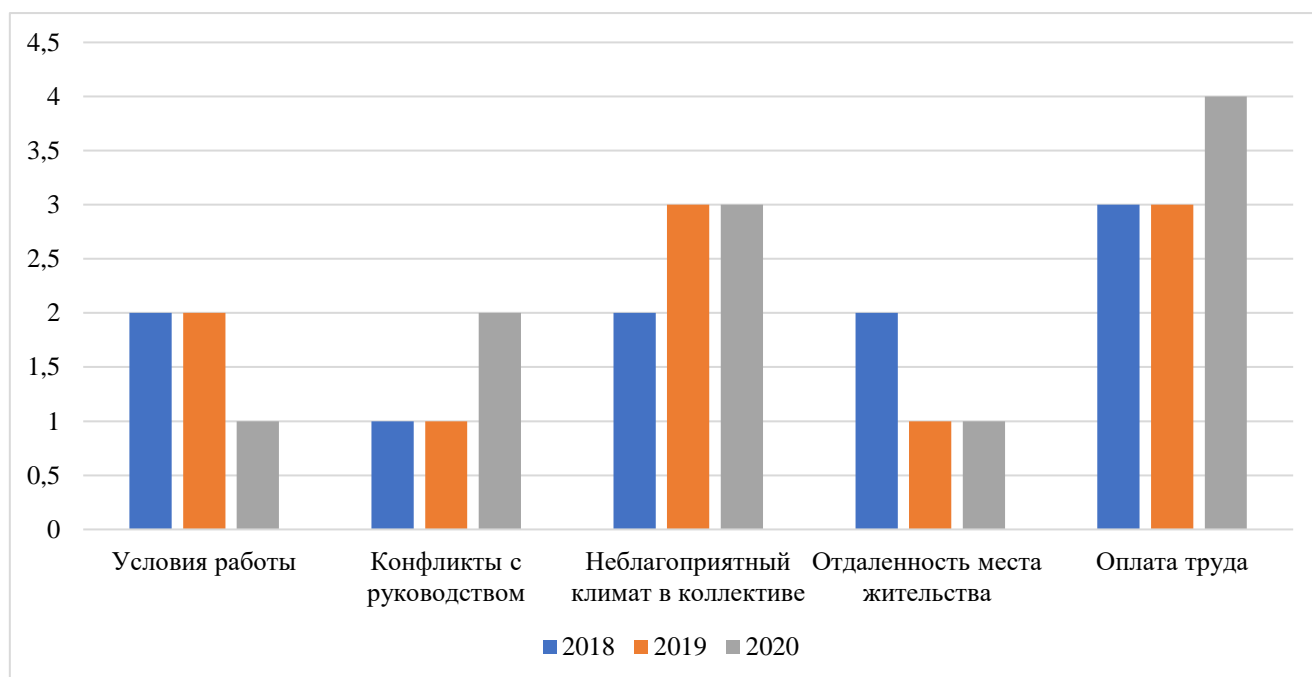


Рисунок 2.16 – Причины увольнения сотрудников из организации

Анализ причин увольнения сотрудников нам показ, что наиболее частой причиной увольнения является оплата труда, то есть другая, более оплачиваемая работа. Данная проблема давно известна рынку, так как в данный период наиболее влиятельными мотивами труда являются материальные. Однако 33 % уволившихся остались бы на прежнем месте работы, если бы компания предоставляла возможность самореализации и роста своих профессиональных качеств. При отсутствии самореализации сотрудника в компании, он начинает ощущать дискомфорт, и не удовлетворяя одну из своих потребностей находится в постоянном негативном психологическом состоянии. Такой эмоциональный настрой сотрудник перекладывает на коллектив. Он высказывает свои недовольства по отношению к компании и психологически «подстегивает» других коллег на негативное отношение к организации, в некоторых случаях внушая им такие же неудовлетворенные потребности. В таком климате коллектив разделяется на 2 или 3 лагеря, и начинаются склоки внутри и разлад работы в целом. При этом

сотрудники, которые удовлетворяют свои потребности, также негативно настроены на работу, так как не хотят работать в такой обстановке, что приводит к снижению эффективности и качеству труда.

В свою очередь сотрудники, которые не видят профессионального роста или как таковой возможности в организации испытывают чувство ненужности их работы.

Все эти причины указывают на низкую лояльность персонала.

Второй наиболее популярной причиной увольнения является неблагоприятный климат в коллективе. Все сотрудники разные и имеют различные характеры, однако приходя в компанию каждый сотрудник должен понимать цель работы в компании и миссию существования самой компании. Неблагоприятный климат влияет на качество работы, эмоциональное и психологического состояния работника.

Данные показатели увольнений указывают на нелояльность сотрудников к организации. Необходимо провести подробный анализ системы лояльности персонала ИП Черемных А.В.

Таким образом, «Мастерская Красоты» – это бренд, известный в Челябинске своим качеством обслуживания. «Мастерская Красоты» является одной из лидирующих компаний на рынке Nail индустрии в Челябинске. Компания имеет ряд конкурентных преимуществ: местоположение салона, качество материалов и узнаваемость бренда. Но компании необходимо повышать лояльность персонала организации.

2.3 Анализ системы лояльности персонала ИП Черемных А.В

В ходе проведенного во 2 разделе анализа деятельности ИП Черемных А.В. была выявлена проблема лояльности персонала. Человеческий ресурс самый важный в организациях, особенно в сервисных. В ИП Черемных А.В. нет четкой программы повышения лояльности персонала, не проводится диагностика её выявления, однако, при этом сотрудники в любом случае имеют определенное

отношение к организации. Отсутствие программы лояльности персонала к организации несет за собой негативные последствия. Без диагностики лояльности персонала руководители ИП Черемных А.В. не смогут выявить удовлетворенность трудом сотрудников. В данном случае четко проявляется проблема эмоционального труда. Сотрудник в тесном контакте с потребителем и в случае неудовлетворенности, сотрудники будут негативно высказываться об организации, негативно настраивать клиентов против организации, переманивать их в другие салоны.

В ИП Черемных А.В. высокая текучесть кадров (26 %). Организация малая, поэтому уход каждого сотрудника сказывается на деятельности, ведь клиентки привыкают к мастерам и отказываются ходить к другим. От этого организация теряет клиентов, а следовательно и прибыль. Необходимо выявить причину текучести.

В организации был проведен опрос. В опросе принимали участие 44 человек. Данные опроса представлены в виде диаграмм.

По результатам первого вопроса было выявлено, что 66% сотрудников не знают миссию ИП Черемных А.В.

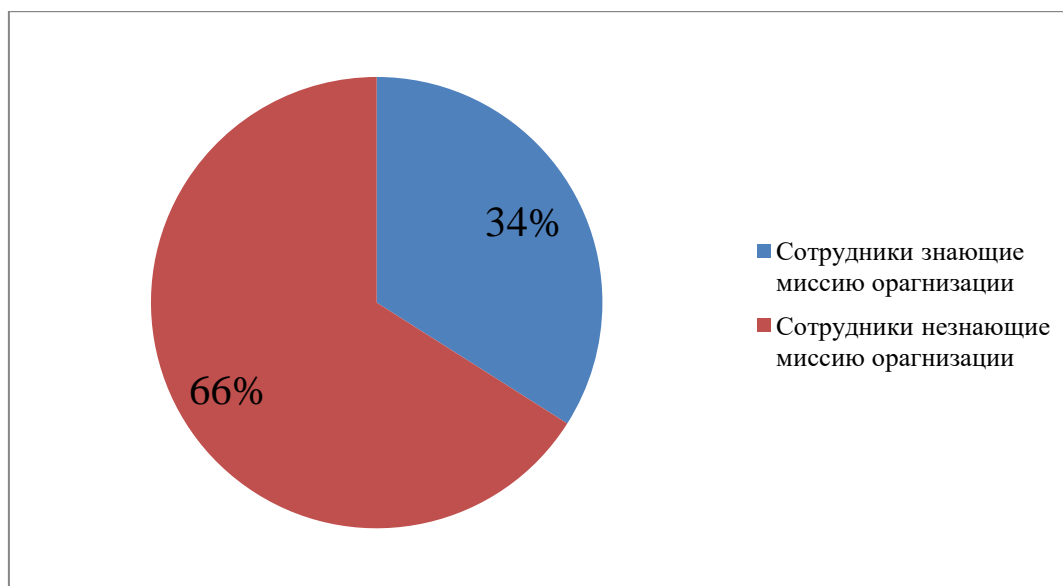


Рисунок 2.17 – Результаты первого вопроса

Незнание миссии ведет к непониманию и не разделению ценностей компании персоналом.

Результаты ответов на 2 вопрос: знаете ли Вы историю организации?

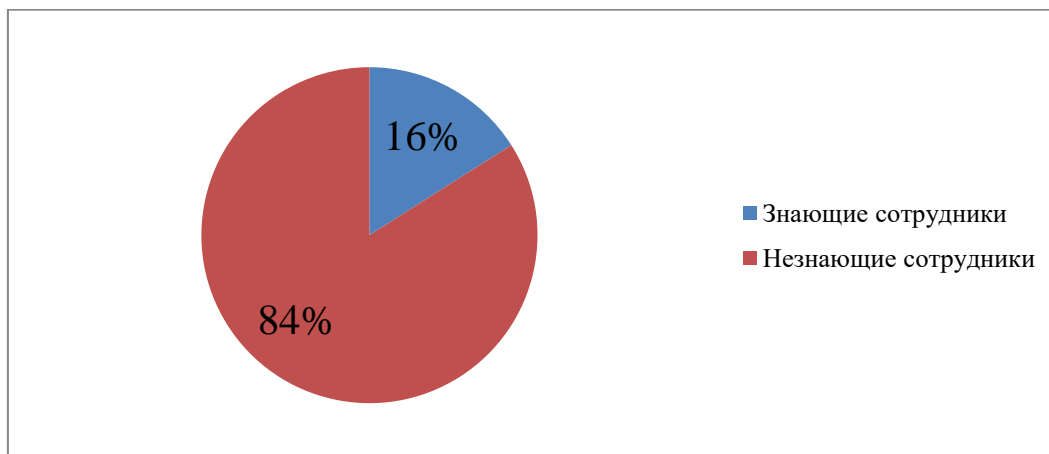


Рисунок 2.18 – Результаты второго вопроса

Знание истории организации прививает сотрудникам ее ценности, появляется чувство гордости за компанию и рождается желание работать в данной организации. 84% опрошенных ИП Черемных А.В. не знают историю организации, это говорит о том, что сотрудники не проявляют интерес к развитию компании.

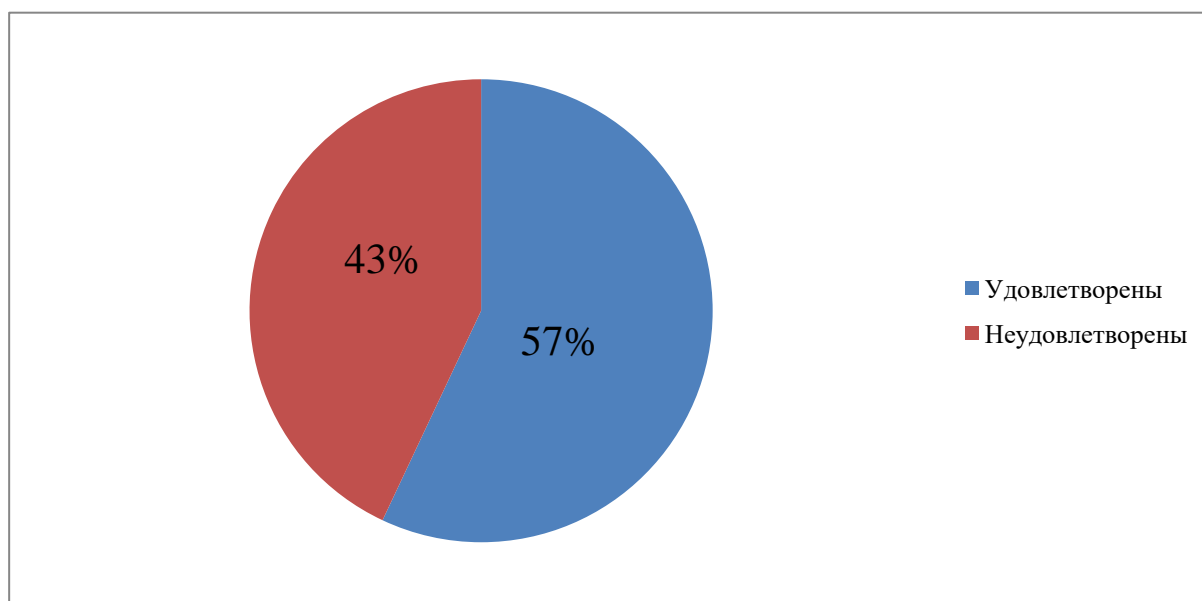


Рисунок 2.19 – Результаты третьего вопроса

43 % опрошенных не удовлетворены условиями труда в организации, обосновывая это тем, что руководитель компании не заботится о здоровье мастеров ногтевого сервиса. Недостаточная оснащенность рабочего места ведет за собой увеличение времени обслуживания на 1 клиента на 10 минут, в среднем один

мастер в день теряет около 40 минут. Из-за этого появляется негативное отношение к руководителю и к организации в целом. Повышается уровень абсентеизма у сотрудников.

Результаты ответа на 4 вопрос опроса: Удовлетворены ли Вы уровнем заработной платы? Да / Нет

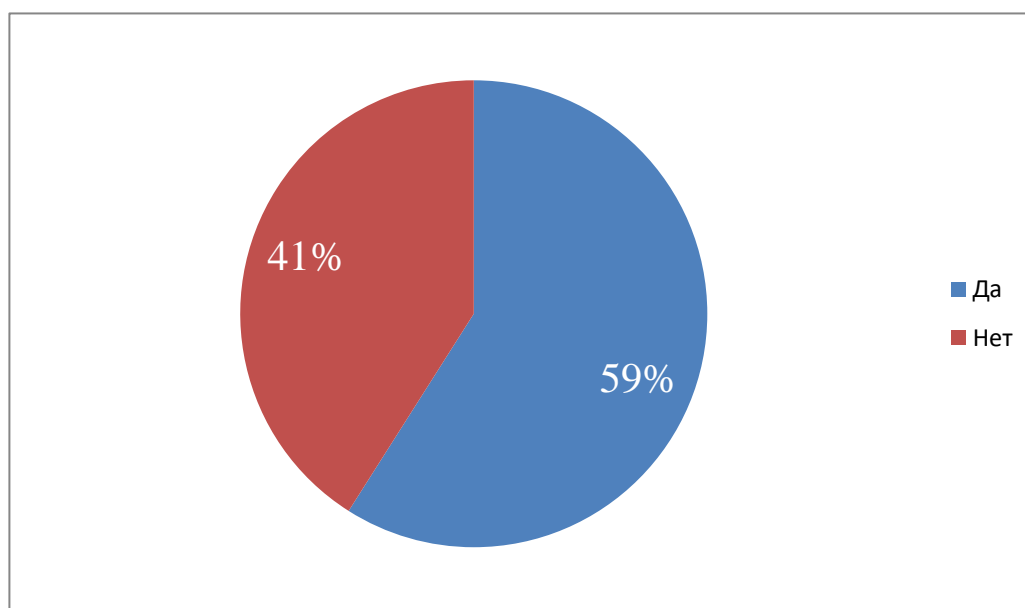


Рисунок 2.20 – Результаты четвертого вопроса

41 % опрошенных недоволен уровнем заработной платы. В данном случае снижается имидж организации как работодателя в глазах работников и соискателей. Сотрудник не получает достойное вознаграждение за свою работу, поэтому чувствуют себя недооцененным в организации.

Результаты ответа на 5 вопрос опроса: Какие традиции организации Вы знаете?

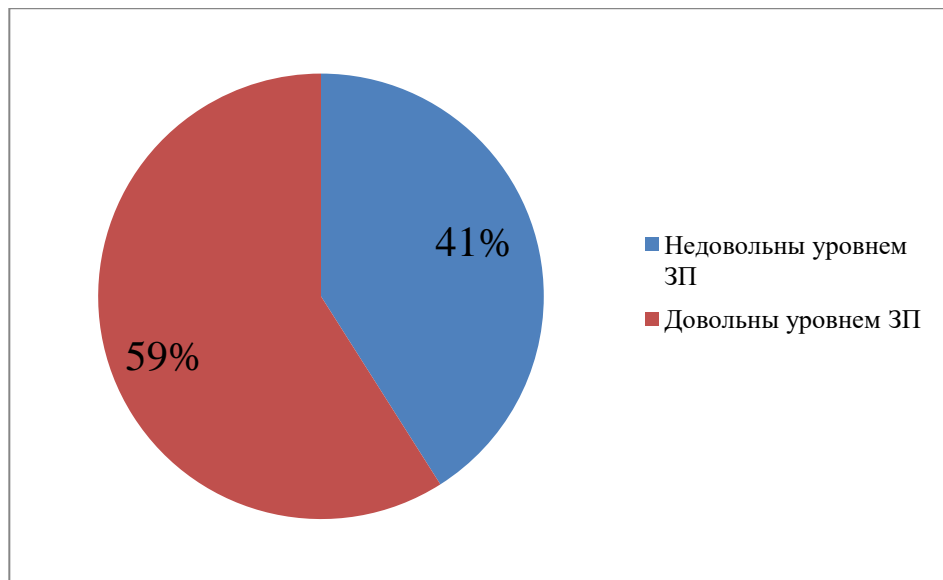


Рисунок 2.21 – Результаты пятого вопроса

Данный вопрос показывает нам, что 74 % опрошенных знают традиции организации, но из них 37 % не чтут их, обосновывая это тем, что не чувствуют себя членом команды. ИП Черемных А.В. необходимо сплочение персонала и привитие общих традиций, ведь товарищеские отношения – это в первую очередь чувствовать себя причастным к организации.

Результаты ответов на 6 вопрос опроса: Считаете ли Вы себя членом сплоченной команды? Да / Нет

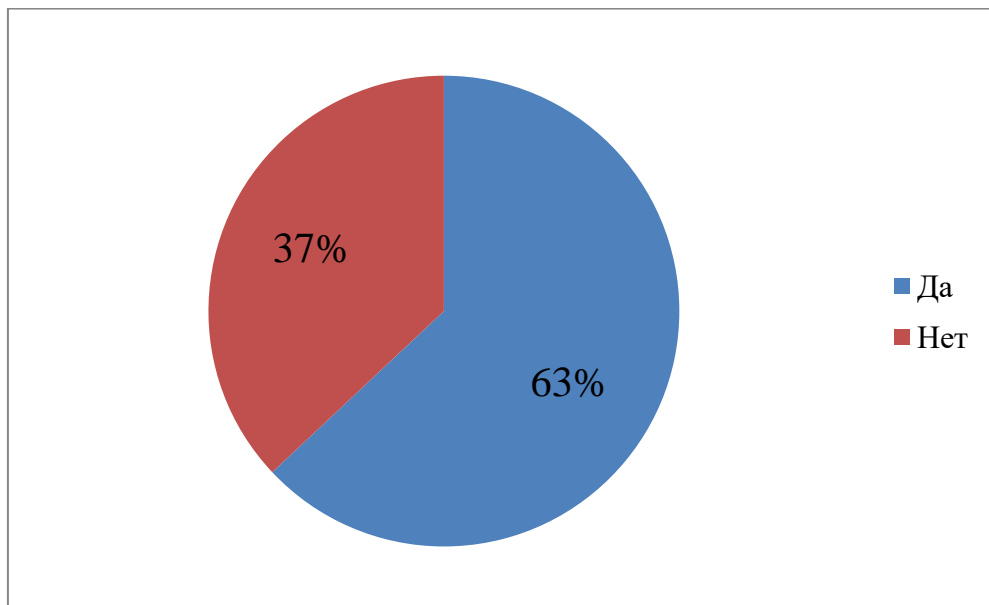


Рисунок 2.22 – Результаты шестого вопроса

37 % опрошенных не чувствуют себя членом сплоченной команды. Проблемы в коллективе несут за собой потери времени, стресс сотрудников. Быть частью команды – быть частью организации. Негативная обстановка в коллективе способствует увольнению сотрудников.

Результаты ответов на 7 вопрос опроса: Объективна ли оценка Вашей работы со стороны руководителя?

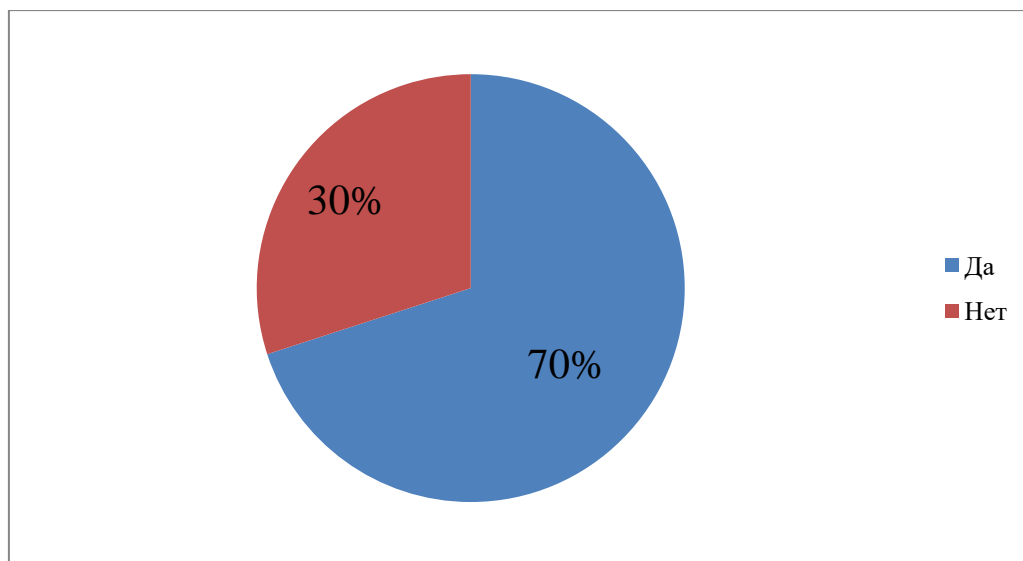


Рисунок 2.23 – Результаты седьмого вопроса

30 % опрошенных оценку своей работы не считают объективной со стороны руководителя. Коллектив чувствует несправедливость, необъективность действий руководителя. Организации необходимо ввести такой метод общения, как обратная связь от сотрудников.

Результаты ответов на 8 вопрос опроса: Если бы Вам предложили работу в другой организации с тем же уровнем заработной платы, подумали бы Вы о смене места работы? Да/ Нет

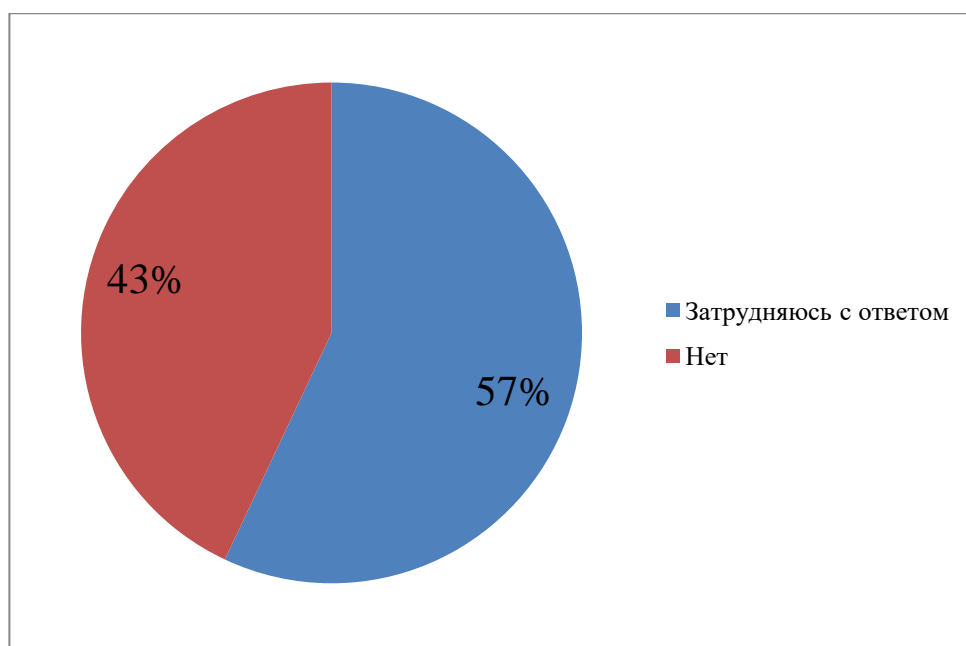


Рисунок 2.24 – Результаты восьмого вопроса

24 человека (57 %) оставили данный вопрос без внимания, написав о затруднении с ответом. 20 человек (43 %) не готовы переходить в другую организацию. Этот вопрос показал нам, что не все сотрудники чувствуют себя приверженным к маникюрному салону «Мастерская Красоты» и возможен вариант перехода в другую организацию. Прослеживается проблема в низкой лояльности персонала.

Результаты ответов на 9 вопрос опроса: Гордитесь ли Вы званием сотрудника ИП Черемных А.В.? Если нет, то почему?

26 человек снова оставили вопрос без внимания, написав о затруднении с ответом. 20 человек гордятся званием сотрудник маникюрного салона «Мастерская Красоты». Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ИП Черемных А.В. прослеживается проблема в лояльности персонала к организации.

Было проведено исследование по выявлению уровня лояльности среди работающих сотрудников. Каждому сотруднику был выдан опросник по шкале Терстоуна (Приложение А). По данным опроса было выявлено, что у 56 % персонала низкая лояльность к организации. Одной из главных причин является негативное отношение сотрудников к организации. Работники не чувствуют причастность к организации.

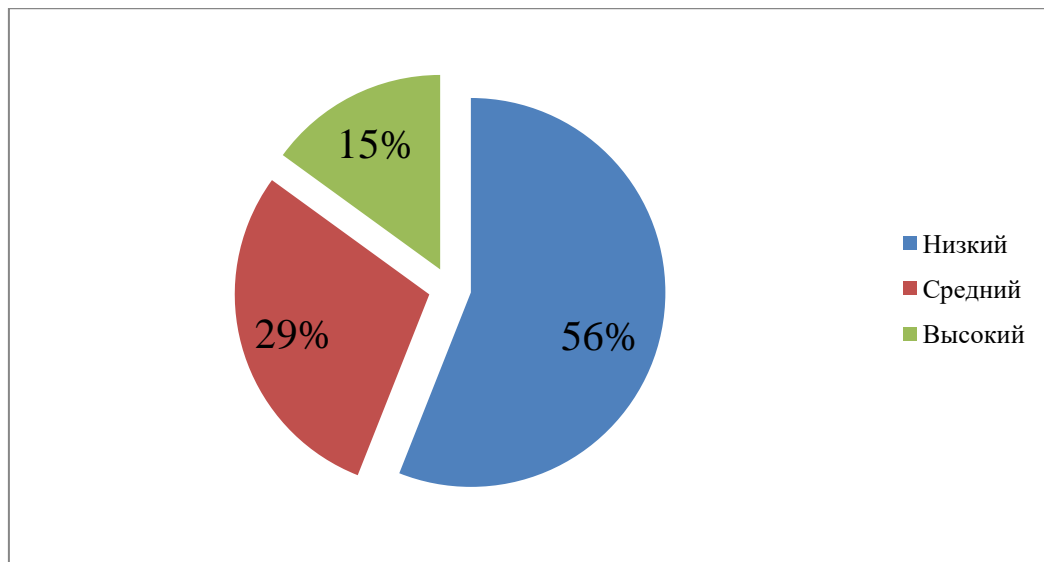


Рисунок 2.25 – Уровень лояльности персонала к организации

Таким образом, 56 % сотрудников имеет низкую лояльность, они не чувствуют себя членами сплоченной команды, они чувствуют неоцененность их труда, необъективность оценки со стороны руководителя. Лишь 15 % имеют высокую лояльность к организации, но их лояльность остается под угрозой, так нелояльные сотрудники «заражают» таких сотрудников негативом к организации.

Определим средний уровень лояльности персонала по организации индексом Net Promoter Score.

Во время опроса сотрудникам был задан дополнительный вопрос «Какова вероятность, что Вы посоветуете маникюрный салон «Мастерская Красоты» друзьям и знакомым, как место работы?»

Сотрудникам предлагается поставить балл от 1 до 10, где 1 – никогда не порекомендую, а 10 – всегда буду рекомендовать. Результаты представлены на рисунке 2.26.

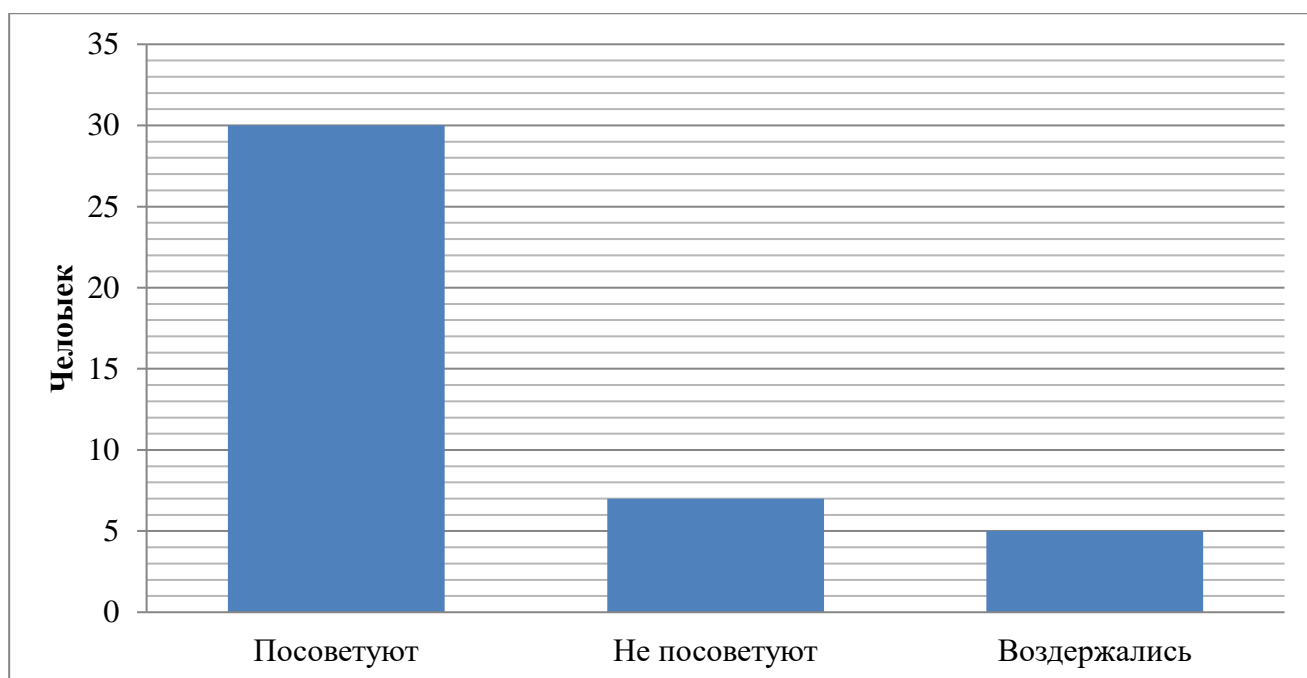


Рисунок 2.26 – Индекс лояльности персонала

В опросе приняли участие 42 человека.

Критиками будут являться 7 человек. Это сотрудники, которые не посоветуют организацию знакомым.

Нейтралами будут являться 5 человек. Это сотрудники, которые воздержались от ответа.

Промоутерами будут являться 30 человек. Это сотрудники, которые посоветуют организацию знакомым.

Формула для расчета eNPS:

$$eNPS = (N_{\text{П}} - N_{\text{К}}) / N_{\text{О}} * 100\% \quad (1)$$

где $N_{\text{П}}$ – количество промоутеров;

$N_{\text{К}}$ – количество критиков;

$N_{\text{О}}$ – общее количество респондентов.

$$eNPS = \frac{30-7}{42} * 100\% = 58\%$$

Таким образом, чистый уровень лояльности персонала в 2020 году составил 58%. Сотрудники, относящиеся к «критикам», скорее всего, активно ищут работу.

Особое внимание стоит уделить «нейтралам», сотрудникам воздержавшимся от ответа.

На данный момент в ИП Черемных А.В. проводятся такие мероприятия по повышению лояльности, как: проведение корпоративных праздников и предоставление скидок сотрудникам на предоставление услуг организации. Данных мероприятий недостаточно, чтобы сформировать лояльность сотрудников к организации, об этом свидетельствуют следующие показатели:

Текучесть кадров $= \frac{12}{47} = 26 \%$, коэффициент находится вне норм. Норма текучести от 5 до 7 %.

Из-за высокой текучести кадров организация несет потери на отбор, адаптацию и обучение персонала.

Затраты на отбор, адаптацию и обучение одного сотрудника составляют 3000 рублей:

- Затраты на отбор нового сотрудника 1500 рублей
- Затраты на адаптацию нового сотрудника 500 рублей
- Затраты на обучение нового сотрудника 1000 рублей

Уровень абсентеизма в день на одного сотрудника:

$$КА = \frac{Тор}{Тр} * 100\%, \quad (2)$$

где Тор – время отсутствия сотрудника на работе,

Тр- длительность рабочего дня.

$КА = \frac{90}{600} * 100\% = 15 \%$, коэффициент должен стремиться к 0.

Прослеживается уклонение от выполнения обязанностей, отклонение от планов, решение личных вопросов в рабочее время (разговоры по мобильному, проведение много времени на форумах и в социальных сетях), отвлечение коллектива от рабочего процесса (разговоры на личные темы). Данный показатель серьезно влияет на имидж организации, ведь от этого снижается качество предоставляемых услуг и уровень сервиса. К тому же из-за постоянных увольнений мастеров ногтевого сервиса, организация теряет клиентов, потому что девушки, как правило, ходят к одному мастеру. А в условиях высокой конкуренции в Nail индустрии, если

клиентов не утраивает качество сервиса и качество услуги, то клиенты уходят в другие салоны. Следовательно, ИП Черемных А.В. теряет прибыль.

Организации необходимы мероприятия по формированию лояльности персонала.

Таблица 2.14 – Индикативные показатели по итогам 2020 года

Наименование	Показатель
Текучесть кадров	25 %
Уровень абсентеизма	15 %
Затраты на отбор, адаптацию и обучение 1 сотрудника	3000 рублей

Нелояльные сотрудники «заражают» клиентов своим негативным отношением: нелестные высказывания работников об организации, ее руководстве, услугах. В ситуации высокой конкуренции в Nail индустрии недовольные клиенты ищут для себя другие салоны и постараются отговорить своих знакомых о приход в наш салон.

Также нелояльные сотрудники опасны для ИП Черемных А.В. тем, что привлекают на свою сторон коллег, обсуждая реальные или выдуманные им недостатки в организации, что в итоге ухудшает психологический климат в коллективе.

Таким образом, ИП Черемных А.В. необходимо формировать лояльность персонала. При формировании лояльности персонала к организации удастся сократить текучесть кадров, следовательно, уменьшить расходы на поиск новых кадров, адаптацию и обучение, снизиться уровень абсентеизма.

Выводы по 2 разделу:

1. Объектом исследования является ИП Черемных А.В. сеть салонов красоты основным видом услуг которой является предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты.

2. При проведении STEP-анализа, мы выявили наиболее значимые факторы, которые оказывают непосредственное влияние на функционирование организации во внешней среде. Таким образом, маникюрный салон «Мастерская Красоты» прежде всего, зависит от технологических и политических факторов.

3. Проведя SWOT-анализ, определили, что преимуществами компании являются выгодное местоположение, высокое качество материалов, современное оборудование, большая база постоянных клиентов, молодой коллектив, гибкая система скидок.

4. Проведя кадровый аудит компании ИП Черемных А.В, мы определили основные причины увольнения персонала, которые нам показали, что необходимо стабилизировать кадровый состав, уменьшить коэффициент абсентеизма. Таким образом, основной стратегией управления человеческими ресурсами исследуемой организации формирование лояльности персонала в ИП Черемных А.В.

5. Далее был проведен аудит существующей системы управления лояльностью персонала, при котором было выявлено несоответствие цели системы стратегическим целям организации, отсутствие системного подхода к использованию инструментов управления лояльностью персонала. Исследование текущего уровня лояльности персонала показало, что доля лояльных сотрудников в 2020 году составил 58 %. Также уровень абсентеизма в компании составил 15 %. В результате исследования функций управления персоналом выявлено отсутствие ориентации на формирование лояльности персонала.

3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ИП ЧЕРЕМНЫХ А.В.

3.1 Проект формирования лояльности персонала ИП Черемных А.В.

Проект формирования лояльности персонала ИП Черемных А.В.

Во втором разделе магистерской диссертации было выявлено, что в маникюрном салоне «Мастерская Красоты» проблема лояльности персонала к организации. В параграфе 2.3 было выявлено, что в организации нет как таковой системы лояльности персонала, не проводится её оценка, проводится минимальное количество мероприятий для её повышения. В данном разделе мы разработаем проект по формированию лояльности персонала ИП Черемных А.В. таким образом, чтобы она соответствовала стратегическим целям организации и современным технологиям управления лояльностью.

Первым этапом разработки проекта является целеполагание.

Определим стратегию управления персоналом маникюрного салона «Мастерская Красоты» – обеспечение высокого уровня кадрового потенциала путем формирования лояльности персонала к организации. Таким образом, основными показателями в данном случае будут являться – квалификация персонала, стабильность кадрового состава, уровень производительности труда (качество предоставляемых услуг, время работы). Стратегической целью маникюрного салона «Мастерская Красоты» является повышение потенциала сотрудников на 7 % к 01 сентября 2023 году за счет увеличения лояльности персонала. Эффективность использования кадрового потенциала определяется показателем фактического использования рабочего времени.



Рисунок 3.1 – Стратегия управления персоналом ИП Черемных А.В.

Рассмотрим процесс формирования лояльности персонала ИП Черемных А.В. представленную на рисунке 3.2. Целью проекта является – повышение потенциала сотрудников на 3 % к 01 сентября 2021 за счет повышения уровня лояльности персонала до 65 % (на 7 %). Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- снижение текучести кадров;
- диагностика лояльности персонала;
- поддержание благоприятной психологической обстановки в коллективе;
- снижение уровня абсентеизма;
- своевременное повышение квалификации сотрудников.



Рисунок 3.2 – Разработанная система формирования лояльности персонала в ИП Черемных А.В.

Для выполнения поставленных задач проекта требуется улучшение технологий. Также стоит использовать современные методы обучения персонала – дистанционное обучение. Особенно метод актуален в период пандемии коронавируса. Выполнение поставленных задач проекта обуславливается

следующими критериями эффективности: снижение уровня текучести на 3 % к 01 сентября 2021 года; повышение уровня удовлетворенности трудом на 15 % к 01 сентября 2021 года; повышение чистого уровня лояльности с 58 % до 65 %, на 7% к 01 сентября 2021 года; снижение коэффициента абсентеизма до 12 % к 01 сентября 2021 года; увеличение уровня квалификации сотрудников к 01 сентября 2021 года.

Рассмотрим оперативные цели управления персоналом ИП Черемных А.В., используя систему сбалансированных показателей. Данные представлены на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Стратегическая карта

Стратегическая карта показывает влияние формирования лояльности персонала на бизнес процессы в ИП Черемных А.В.. При формировании лояльности

персонала к организации сможет увеличиться количество клиентов салонов, доля рынка возрастет, это позволит директору организации открыть новые филиалы, в том числе в других регионах. В свою очередь, прибыль организации возрастет предположительно на 15 %.

Для реализации проекта по формированию лояльности персонала к организации необходимо определить целевые показатели, сроки реализации и мероприятия. Данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Счетная карта проекта

Цель	Ед. Измерения	Показатели	Текущее значение	Целевое Значение	Сроки
Персонал					
Повышение уровня лояльности персонала	%	Чистый уровень лояльности Персонала	58	65	К 01 сентября 2021 г.
	%	Количество сотрудников с низким уровнем лояльности персонала по шкале Терстоуна	56	45	
	%	Уровень текучести	26	23	
Повышение эффективности использования кадрового потенциала	%	Коэффициент абсентеизма	15	Не более 12	К 01 сентября 2021г.
	Единицы	Количество пройденных дистанционных учебных курсов каждым сотрудником	0	Не менее 5	
	%	Доля участников корпоративных конкурсов по отношению к численности Сотрудников	0	Не менее 40	
Бизнес-процессы					
Повышение качества реализации бизнес-процессов	ч	Среднее время работы с 1 клиентом	2,5	2	К 01 сентября 2021г
	%	Доля брака	15	10	

Окончание таблицы 3.1

Клиенты					
Цель	Ед.измерения	Показатели	Текущее значение	Целевое Значение	Сроки
Увеличение количества клиентов	%	Удельный вес постоянных клиентов в общем количестве клиентов	56	66	К 01 сентября 2021 г.
	руб.	Средний чек в салоне	1000	1350	
Увеличение доли рынка	%	Доля рынка	2,6	2,8	
Финансы					
Увеличение выручки -	тыс. руб.	Выручка за оказываемые услуги	3636263	40 000 000	К 01 сентября 2022 г.

В рамках проекта разработан бизнес процесс по формированию лояльности персонала. Он представлен в виде схемы на рисунке 3.4

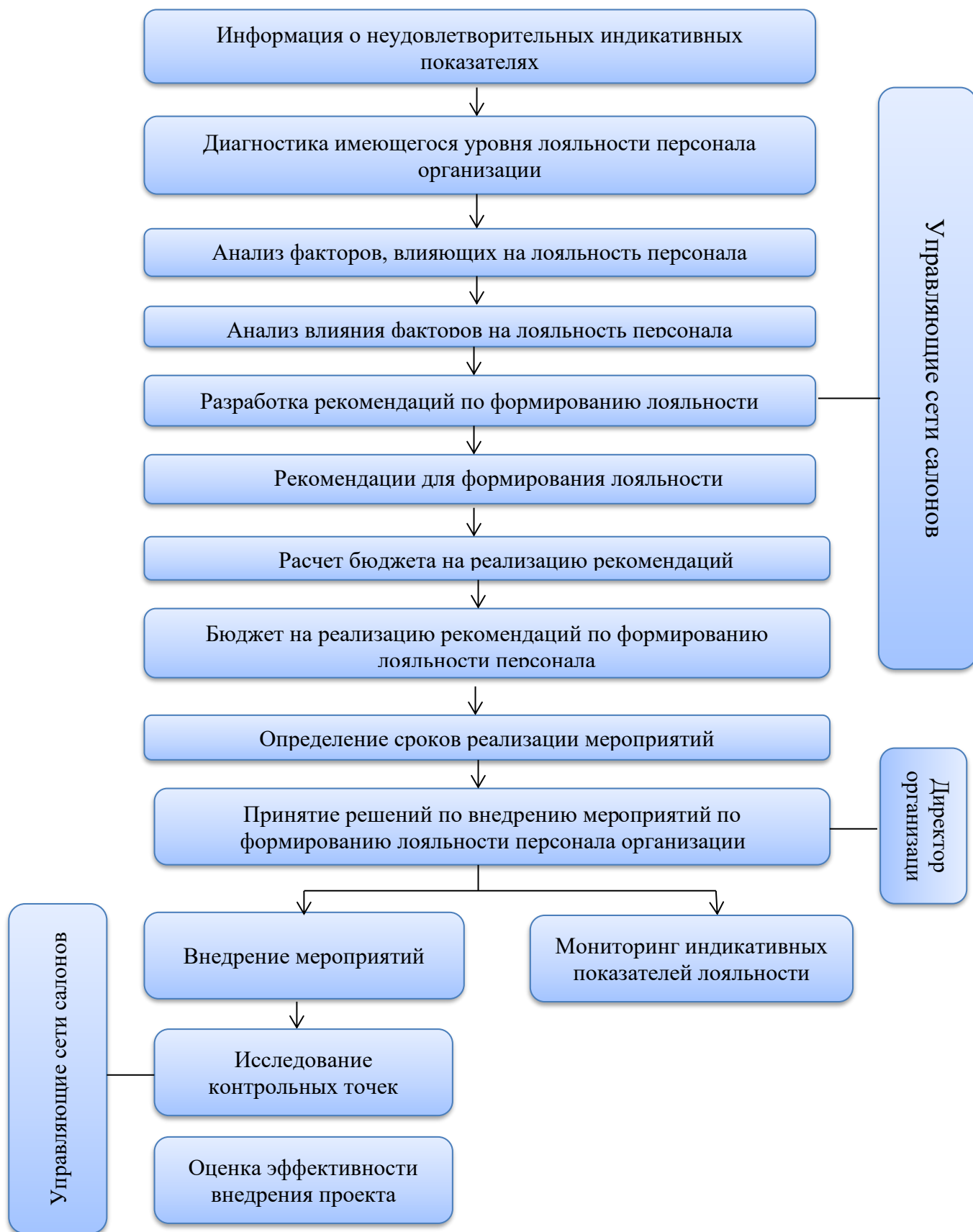


Рисунок 3.4 – Бизнес процесс по формированию лояльности персонала ИП
Черемных А.В.

Владельцем бизнес процесса в данном случае выступает директор предприятия. Участниками процесса являются управляющие сети салонов «Мастерская Красоты». Такой бизнес процесс направлен на формирование лояльности персонала организации.

Данный бизнес процесс разработан для поэтапного внедрения до 01 сентября 2022 года. Далее такой процесс будет применим не только к имеющему персоналу, но и к новым сотрудникам, недавно пришедшим в организацию.

Бизнес процесс разработан комплексно и даст значительные результаты организации, так как в данный момент формирование лояльности в организации ведется пассивно.

Далее подробно рассмотрим инструменты формирования лояльности персонала (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Инструменты формирования лояльности персонала

Подсистема УП	Инструменты усовершенствованной системы управления лояльностью персонала ИП Черемных А.В.
Предварительный этап формирования лояльности	
Маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Нестандартный способ привлечения персонала (вакансии в виде видеоматериала, размещенные в социальных сетях и на различных платформах, создание собственного мерча, создание и ведение аккаунта мастеров на одной из самых быстро растущих платформ TikTok)
Найм персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Проведение интервью при помощи кейсов, провокационные вопросы на выявление эмпатии, честности и реакции на спорные ситуации. – Для кандидатов на позицию «управляющий» введение тестового задания на умение руководить, находить общий язык, умение убеждать и решение конфликтных ситуаций. – Обучение управляющих салонами проведению собеседования и оценки кандидата.
Формирование лояльности на уровне внешних атрибутов и поведения	
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Внедрение системы наставничества на первых этапах работы – Ознакомление с историей, миссией и целью компании посредством брошюр. – Оценка прохождения испытательного срока руководителем и наставником.

Окончание таблицы 3.2

Подсистема УП	Инструменты усовершенствованной системы управления лояльностью персонала ИП Черемных А.В.
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Дополнительный критерий оценки наставников «эффективное прохождения испытательного срока». – Оценка персонала путем получения результатов об уровне удовлетворенности клиентов каждого мастера и работы администратора. – Оценка мастеров по качеству проделанной работы в течение года.
Стимулирование персонала	<p style="text-align: center;">Заработная плата:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 40%-50% от предоставляемой услуги – повышение процента исходя из повышения уровня квалификации – доплата за наставничество 2000 руб. за каждого обучаемого <p style="text-align: center;">Премии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по результату работы за месяц – по результатам конкурса – по результатам работы за год <p style="text-align: center;">Система льгот и компенсаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дополнительное медицинское страхование; – скидки на предоставляемые услуги компании <p style="text-align: center;">Нематериальное стимулирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оказание психологической помощи в трудных ситуациях – доска почета «Лучший сотрудник месяца», – «Лучший сотрудник года»
Формирование лояльности на уровне способностей	
Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> – система дистанционного обучения; – развитие у сотрудников проявления инициативы в решении задач компании совместно с руководителем – конкурс на лучший пост в социальные сети
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> – формирование кадрового резерва наставников компании – разработка карьерограммы сотрудника – вертикальная и горизонтальная мобильность персонала – профессиональный рост за счет выступления сотрудников на мастер-классах.
Формирование лояльности на уровне убеждений	
Корпоративная культура	<ul style="list-style-type: none"> – создание кодекса этики сотрудников ИП Черемных А.В. – создание стандартной оценки уровня удовлетворенности персонала
Заключительный этап формирования лояльности	
Высвобождение персонала	<ul style="list-style-type: none"> – анкетирование; – сайт для анонимных вопросов или комментариев.

Предложенные мероприятия планируется внедрять в соответствии со стратегическими целями ИП Черемных А.В.

Особую роль в процессе формирования лояльности сотрудников в ИП Черемных

А.В. имеет обучение персонала. Обучение проводится для новичков компании на этапе адаптации и повышение квалификации для имеющих в организации сотрудников.

В ИП Черемных А.В. отсутствует система наставничества. Данный метод необходимо применять для обучения персонала и комфортной адаптации.

Более опытный сотрудник выступает наставником - это позволяет поделиться новыми знаниями с новичками, привить им ценности организации, корпоративную культуру.

Систему наставничества необходимо урегулировать Положением о наставничестве. Данное Положение содержит цели и задачи наставничества; определяет компетенции, которыми должен обладать наставник; контрольные точки; оценку эффективности системы наставничества и оплата наставникам за проведенную работу.

Для новичков возможно создание резерва наставников. Выбор наставника стоит за управляющими сети салонов «Мастерская Красоты». Наставник выбирается по основным компетенциям, опыту работы, в том числе в организации, количеством положительных отзывов. Для наставников должно быть организовано своевременное разноплановое обучение, критерии которого прописываются в Положении о наставничестве.

В данной эпидемиологической ситуации в стране и в мире актуальным методом обучения будет являться - дистанционное обучение. Для мастеров Beauty-услуг такой метод особенно удобен, так как все тонкости объяснены, картинка показывается приближено, а видео можно пересмотреть неограниченное количество раз. Главная задача организации - выбор специализированной школы по обучению персонала, которая движется в «ногу» с быстро развивающейся индустрией.

Удобство такого метода заключается в том, что курсы повышения квалификации возможно проходить в свободное от работы время наибольшему количеству человек с наименьшими затратами, а также прохождение обучения с любого гаджета.

Затраты на покупку 1 дистанционного курса составляют 15000 рублей.

В городе Челябинск лучшей школой обучения мастеров является – Esthetic nails. Выбор данной школы очевиден - так как у ИП Черемных А.В. имеется скидка из-за постоянной покупки материалов для мастеров, при этом уровень обучения очень высокий.

Обучение в Esthetic nails проводится, в том числе и для администраторов. В школе изучаются основы сервиса, продажи продукции, ведение социальных сетей.

Для наставников система даст мотивацию к работе в ИП Черемных А.В., в том числе и материальную. Система способствует удовлетворению важнейшей потребности наставников в самореализации. К тому же, сотрудники будут следить за качеством предоставляемых услуг и повышать его, для того, чтобы стать наставником.

Надбавки за наставничество 1 человека составят 2000 рублей, при этом каждый наставник за 1 месяц обучить не более 3 человек.

Оценка эффективности наставничества будет выявляться по доли сотрудников прошедших испытательный срок, среднему времени адаптации для новичков, по уровню знаний у обучающихся. Уровень знаний будет оцениваться при сдаче экзамена.

Таким образом, система наставничества способствует комфортной и быстрой адаптации новых сотрудников, повышению знаний и навыков, привитию корпоративных ценностей.

Далее проведем анализ точек зрения заинтересованных сторон проекта, используя инструмент поля сил К. Левина. В его теории говорится о том, что текущее равновесие в компании достигается путем существования двух равных сил - движущих (стремятся способствовать изменениям) и сдерживающим (способствуют сохранению сложившейся ситуации).



Рисунок 3.5 – Анализ поля сил К. Левина

Рассмотрим движущие силы проекта.

1. Необходимость внедрения технологических и организационных изменений: директор организации ставит амбициозные цели, успех которых зависит от постоянных развитий и внедрения инноваций. На данный момент в планах модернизировать бизнес-процессов, улучшение процесса коммуникаций между

сотрудниками, развитие существующих и создание новых услуг.

2. Поддержка новичков для снижения стресса, испытываемого на новом рабочем месте: в результате анализа факторов лояльности сотрудников ИП Черемных А.В., представленного в параграфе 2.3, «безболезненное» введение в должность оказывает большую роль на формирование высокого уровня лояльности персонала. При системе наставничества новичок совершает меньше ошибок, чувствует себя комфортнее и быстро вливается в коллектив.

3. Профессиональный рост за счёт приобретения навыков формирования лояльности персонала: предлагаемый проект позволит самореализовать себя на занимаемой должности, получить новые знания и снизить текучесть кадров за счёт регулярной оценки удовлетворенности сотрудников.

Рассмотрим сдерживающие силы проекта.

1. Необходимость дополнительных финансовых вложений для внедрения проекта: в параграфе 3.2 будет детально рассчитан бюджет проекта, а в параграфе 3.3 описаны ожидаемые результаты от проекта.

2. Сопротивление изменениям сотрудников: проект предусматривает изменение поведения сотрудников, а также возможные увеличения задач. Такой эффект можно ослабить путем привлечения сотрудников в решение вопросов касаемых проекта (например, в разработку информационных материалов, организацию конкурсов и т.п.)

3. Сопротивление управляющих сети салонов может возникнуть из-за необходимости их обучения основам управления персоналом, выполнения дополнительной работы. Снизить сопротивление можно с помощью достойной оплаты за проект.

Анализ поля сил К. Левина показал актуальность проекта для ИП Черемных А.В., прежде всего, для директора и работников организации. Для достижение поставленной цели и успешной реализации данного проекта, необходимо продумать мероприятия на уменьшение сдерживающих сил. Для этого можно использовать такие метод преодоления сопротивления Коттлера и Шлезингера. Далее проводится анализ рисков, возникающий при чрезвычайных обстоятельствах.

Далее проведем анализ рисков проекта, которые могут возникнуть при внедрении проекта. Критериями оценки рисков будут: вероятность появления риска и его серьезность влияния на проект формирования лояльности персонала организации. Вероятность появления риска будем оценивать по шкале от 0 до 1, влияние последствий на проект – по шкале от 1 до 5. Анализ рисков представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Анализ рисков проекта

№	Риск	Характеристика	Вероятность (0-1)	Влияние (1-5)	Мероприятия по Минимизации
R1	Ошибки в диагностике лояльности	Ошибки при обработке данных, а также неточности из-за социально-желательных ответов сотрудников	0,5	3	Выявление уровня лояльности с помощью нескольких методик Подробный инструктаж сотрудников перед Опросом
R2	Ошибки при разработке проекта	Учтены не все факторы, ошибки в расчетах	0,7	5	Создание заинтересованной в проекте рабочей группы
R3	Несоблюдение сроков проекта	Нарушение сроков реализации проекта в результате высокого уровня сопротивления изменениям или при непредвиденных обстоятельствах	0,5	4	Создание временных резервов проекта Действовать не отходя от плана проекта
R4	Превышение бюджета проекта	Учтены не все факты проекта Ошибки при расчетах бюджета проекта	0,7	4	Создание финансовых резервов. Детальный просчет каждого пункта плана
R5	Высокое сопротивление сотрудников	Проект рассчитан на масштабные изменения в системе управления персоналом, это может вызвать высокое сопротивление сотрудников	0,3	3	Использование методов участие и вовлечение, а также помощь и поддержку

Последствия Вероятность	1	2	3	4	5
0,9					
0,7				0,28 – R4	0,35– R2
0,5			0,15 – R1	0,2 – R3	
0,3			0,9 – R5		
0,1					

Рисунок – 3.6 Карта рисков проекта

С точки зрения появления риска, наиболее значимым для проекта является – ошибка в разработки проекта (R2) и превышение бюджета проекта (R4). Риски R1, R3, R5 характеризуются средней степенью опасности влияния на проект.

С учетом проведенных анализов составим план мероприятий проекта. План представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – План мероприятий проекта по формированию лояльности персонала

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность (дни)	Результат
Этап диагностики(01.09.2020-11.12.2020)				
1	Организационно-кадровый аудит ИП Черемных А.В.	01.09.2020-21.08.2020	21	Отчеты по каждому из филиалов сети салонов
2	Разработка HR-стратегии	22.09.2020-01.10.2020	10	Определение целей в области управления персоналом
3	Анализ системы управления персоналом	02.10.2020-26.10.2020	24	Отчет эффективности подсистем управления
4	Создание рабочей группы проекта	27.10.2020-29.10.2020	3	Готовая рабочая группа
5	Анализ лояльности персонала	30.10.2020-11.12.2020	42	Диагностика уровня лояльности
Этап разработки проекта (12.12.2020-12.07.2020)				
6	Разработка программы проекта	12.12.2020-19.01.2021	38	План мероприятий
7	Разработка информационных материалов проекта; формирование бюджета	20.01.2021-12.03.2021	51	Готовый бизнес-план проекта

Окончание таблицы 3.4

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность (дни)	Результат
8	Презентация проекта высшему руководству, утверждение бюджета	13.03.2021-13.03.2021	1	Готовый проект, со всеми корректировками
9	Ознакомление сотрудников с проектом	14.03.2021-16.03.2021	3	Подготовленный к изменениям персонал
10	Разработка и согласование кодекса этики сотрудников	17.03.2021-24.03.2021	7	Готовый кодекс этики
11	Создание брошюр с историей, миссией и целями организации	25.03.2021-08.04.2021	14	Готовая брошюра
12	Разработка форм отчетности по ключевым мероприятиям проекта	09.04.2021-17.05.2021	38	Формы отчетности
13	Разработка системы наставничества	18.05.2021-14.06.2021	27	Положение о наставничестве
14	Создание резерва наставников за счет: рекомендаций руководителей и оценки компетенций наставников	19.05.2021-25.05.2021	6	Кадровый резерв наставников
15	Разработка материалов для адаптации новых сотрудников	15.06.2021-30.06.2021	15	Положение об адаптации Адаптационные листы
16	Разработка материалов для обучения наставников	01.07.2021-12.07.2021	11	Руководство для наставников
Этап внедрения (02.07.2021-01.09.2021)				
17	Тренинг для наставников	02.07.2021-07.07.2021	6	Повышение квалификации наставников
18	Корректировка материальной и нематериальной мотивации	13.07.2021-12.08.2021	30	Разработанная система мотивации сотрудников
19	Создание доски почета	13.08.2021-14.08.2021	2	Готовые доски почета во всех филиалах
20	Заключение договора с Estetic Nails	15.08.2021-16.08.2021	2	Договор об оказании услуг
21	Проведение конкурса среди сотрудников на самый интересный пост в социальные сети об организации	17.08.2021-27.08.2021	11	Самореализация сотрудников, готовый контент для социальных сетей
22	Подведение итогов конкурса	28.08.2021-29.08.2021	2	Награждение победителей
23	Тренинг на командообразование	30.08.2021-01.09.2021	3	Сплоченная команда
Этап контроля (02.07.2021-01.09.2021)				
24	Анализ эффективности внедрения проекта	02.07.2021-01.09.2021	61	Эффективный проект

Таким образом, внедрение проекта рассчитано на 12 месяцев (365 дней). В Приложении Б размещена диаграмма Ганта проекта. Начало проекта 01 сентября 2020 года, окончание 01 сентября 2021 года. Рабочей группой проекта является директор организации, два управляющих, старший администратор и юрист.

Определим зоны ответственности рабочей группы в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Матрица ответственности проекта

№ Мероприятия	Директор	Управляющие сети салонов	Старший администратор	Юрист
1		О,И		
2	И	О,И		
3		О,И		
4		О,И		
5		О,И		
6	И	О,И		
7	И	О		
8		О,И		
9	И	О		
10	И	И		О,И
11		О	И	
12		И		О,И
13	И	О,И		И
14		О,И		
15		О,И		И
16		О,И		
17		О,И		
18		О,И		И
19			О,И	
20	И	И		О,И
21		О	И	
22		О	И	
23		О,И		
24	И	О,И		И

Как видно из таблицы 3.5, ответственными за мероприятия в основном являются управляющие сетью салонов, остальные участники проекта консультируют по узконаправленным вопросам, а также вносят коррективы и предложения по разработке и проведению мероприятий.

Таким образом, определена основная целью проекта – повышение потенциала

сотрудников на 3 % к 01 сентября 2021 за счет повышения уровня лояльности персонала до 65 % (на 7 %). Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- снижение текучести кадров;
- диагностика лояльности персонала;
- поддержание благоприятной психологической обстановки в коллективе;
- снижение уровня абсентеизма;
- своевременное повышение квалификации сотрудников.

Был разработан план график проекта со сроками и результатами. Определена матрица ответственности рабочей группы по каждому пункту плана. Выявлены основные риски проекта и мероприятия по их оптимизации. С точки зрения появления рисков, наиболее значимыми для проекта являются – ошибка в разработки проекта (R2) и превышение бюджета проекта (R4).

3.2 Расчет стоимости проекта по формированию лояльности персонала ИП Черемных А.В

После разработки мероприятий необходимо рассчитать их стоимость. Определить общий бюджет проекта.

Основные затраты проекта придутся на доплаты рабочей группе проекта за дополнительную работу над проектом.

Доплата за 1 час работы над проектом рассчитывается исходя из средней заработной платы. Средняя заработная плата сотрудников рабочей группы представлена в таблица 3.6. Расчет произведен с учетом того, что сотрудники работают 21 день в месяц по 8 часов (168 часов в месяц). При расчете затрат, учтен налог 43 %, который состоит из: 22 % - обязательное пенсионное страхование; 5,1 % - медицинское страхование; 2,9 % - социальное страхование; 13 % - НДФЛ.

Таблица 3.6 – Расчет доплат за 1 час работы над проектом

Должность	Средняя заработная плата, руб	Доплата за 1 час, руб
Управляющий сети салонов 1	35000	200
Управляющий сети салонов 2	35000	200
Старший администратор	25000	150
Юрист	12000	200

Далее определим инвестиционные затраты проекта по формированию лояльности персонала в ИП Черемных А.В. Они представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7 –Смета инвестиционных затрат проекта

№	Мероприятие	Статья затрат	Цена, руб	Кол-во	Сумма, руб.	Общая сумма, руб.
1	Организационно-кадровый аудит ИП Черемных А.В.	Доплата управляющим сети салонов	400	5	2000	2800
		Налог на ЗП (43%)			860	
2	Разработка HR-стратегии	Доплата управляющим сети салонов	400	4	1600	2288
		Налог на ЗП (43%)			688	
3	Анализ системы управления персоналом	Доплата управляющим сети салонов	400	8	3200	4876
		Налог на ЗП (43%)			1376	
		Печать бланков опроса	1	300	300	
4	Создание рабочей группы проекта	Доплата управляющим сети салонов	400	1,5	1200	1716
		Налог на ЗП (43%)			516	
5	Анализ лояльности персонала	Доплата управляющим сети салонов	400	8	3200	4576
		Налог на ЗП (43%)			1376	
6	Разработка программы проекта	Доплата управляющим сети салонов	400	9	3600	5148
		Налог на ЗП (43%)			1548	
7	Разработка информационных материалов проекта; формирование бюджета	Доплата управляющим сети салонов	400	4	1600	2288
		Налог на ЗП (43%)			688	

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятие	Статья затрат	Цена, руб.	Кол-во	Сумма, руб.	Общая сумм, руб.
8	Презентация проекта высшему руководству; утверждение бюджета	Доплата управляющим сети салонов	400	2	800	1144
		Налог на ЗП (43%)			344	
9	Ознакомление сотрудников с проектом	Доплата управляющим сети салонов	400	2	800	1144
		Налог на ЗП (43%)			344	
10	Разработка и согласование кодекса этики сотрудников	Доплата управляющим сети салонов	400	10	4000	7192
		Доплата юристу	200	2	400	
		Налог на ЗП (43%)			1892	
		Печать кодекса этики	3	900		
11	Создание брошюр с историей, миссией и целями организации	Доплата управляющим сети салонов	400	7	2800	4783
		Доплата старшему администратору	150	2	300	
		Налог на ЗП (43%)			1333	
		Печать брошюр	50	350		
12	Разработка форм отчетности по ключевым мероприятиям проекта	Доплата управляющим сети салонов	400	5	2000	5720
		Доплата юристу	200	10	2000	
		Налог на ЗП (43%)			1720	
13	Разработка системы наставничества	Доплата управляющим сети салонов	400	12	4800	8294
		Доплата юристу	200	5	1000	
		Налог на ЗП (43%)			2494	
14	Создание резерва наставников за счет рекомендаций руководителей и оценке компетенций наставников	Доплата управляющим сети салонов	400	2	800	1144
		Налог на ЗП (43%)			344	

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятие	Статья затрат	Цена, руб	Кол-во	Сумма, руб.	Общая сумм, руб.
15	Разработка материалов для адаптации новых сотрудников	Доплата управляющим сети салонов	400	7	2800	4576
		Доплата юристу	200	2	400	
		Налог на ЗП (43%)			1376	
16	Разработка материалов для обучения наставников	Доплата управляющим сети салонов	400	4	1600	2288
		Налог на ЗП (43%)			688	
17	Тренинг для наставников	Доплата управляющим сети салонов	400	6	2400	4932
		Налог на ЗП (43%)			1032	
		Материалы для тренинга	5	1500		
18	Корректировка материальной и нематериальной мотивации	Доплата управляющим сети салонов	400	20	8000	12870
		Доплата юристу	200	5	1000	
		Налог на ЗП (43%)			3870	
19	Создание доски почета	Доплата старший администратор	150	2	300	4929
		Налог на ЗП (43%)			129	
		Изготовление доски почета	3	4500		
20	Заключение договора Estetic Nails	Доплата управляющим сети салонов	400	1	400	1144
		Доплата юристу	200	2	400	
		Налог на ЗП (43%)			344	
21	Проведение конкурсов среди сотрудников на самый интересный пост в социальной сети в организации	Доплата старшему администратору	150	5	750	1072,5
		Налог на ЗП (43%)			322,5	
22	Подведение итогов конкурса	Доплата старшему администратору	150	3	450	1643,5
		Налог на ЗП (43%)			193,5	
		Приз (в денежном эквиваленте)		1000		

Окончание таблицы 3.7

№	Мероприятие	Статья затрат	Цена, руб	Кол-во	Сумма, руб.	Общая сумм, руб.
23	Тренинг на командообразование	Доплата управляющим сети салонов	400	2	800	11144
		Налог на ЗП (43%)			344	
		Оплата коучу	10000			
24	Анализ эффективности внедрения проекта	Доплата управляющим сети салонов	400	20	8000	14300
		Доплата юристу	200	10	2000	
		Налог на ЗП (43%)			4300	
	Итого					109952

Таким образом, общая сумма инвестиционных затрат проекта по формированию лояльности персонала ИП Черемных А.В. составляет 109952 рубля.

Определим бюджет инвестиционных затрат.

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	3 квартал 2020	4 квартал 2020	1 квартал 2021	2 квартал 2021	3 квартал 2021	Сумма
1	Организационно-кадровый аудит	2800					2800
2	Разработка HR-стратегии	2288					2150
3	Анализ системы УП		4876				4876
4	Создание рабочей группы		1716				1716
5	Анализ лояльности персонала		4576				4576
6	Разработка программы проекта		2709	2439			5148
7	Разработка информационных материалов проекта; формирование бюджета			2288			2288
8	Презентация проекта высшему руководству, утверждение бюджета			1144			1144
9	Ознакомление сотрудников с проектом			1144			1144
10	Разработка и согласование кодекса этики сотрудников			7192			7192
11	Создание брошюр с истерией, миссией и целями организации			2391,5	2391,5		4783
12	Разработка форм отчетности по ключевым мероприятиям проекта				5720		5720

Окончание таблицы 3.8

№	Мероприятие	3 квартал 2020	4 квартал 2020	1 квартал 2021	2 квартал 2021	3 квартал 2021	Сумма
13	Разработка систем наставничества				8294		8294
14	Создание резерва наставников за счет: рекомендаций руководителей и оценки компетенций наставников				1144		1144
15	Разработка материалов для адаптации				4576		4576
16	Разработка материалов для обучения наставников					2288	2288
17	Тренинг для наставничества					4932	4932
18	Корректировка материальной и нематериальной мотивации					12870	12870
19	Создание доски почета					4929	4929
20	Заключение договора с Estetic Nails					1144	1144
21	Проведение конкурса среди сотрудников на самый интересный пост в социальной сети об организации					1072,5	1072,5
22	Подведение итогов конкурса					1643,5	1643,5
23	Тренинг на командообразование					11144	11144
24	Анализ эффективности внедрения проекта	2383	2383,5	2383,5	2383,5	4766,5	14300
		7471	16260,5	18982	24509	38691,5	

Далее рассчитаем сумму эксплуатационных затрат проекта. Смета определена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 –Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Период ичность	Статья затрат	Стои- мость, руб.	Кол- во	Сум- ма, руб.	Общая сумма, руб.	2020		2021	
								Кол- во	Сумма , руб.	Кол- во	Сумма, руб.
1	Печать брошюр с историей, миссией и целью организации	1 раз в год	Доплата старшему администратору	150	2	300	779	1	779	1	779
			Налоги на ЗП (43%)			129					
			Печать	7	50	350					
2	Создание резерва наставников	1 раз в год	Доплата управляющим салона	400	5	2000	2860	1	2860	1	2860
			Налоги на ЗП (43%)			860					

Окончание таблицы 3.9

№	Мероприятие	Периодичность	Статья затрат	Стоимость, руб.	Кол-во	Сумма, руб.	Общая сумма, руб.	2020	2021	2020	2021
								Кол-во	Сумма, руб.	Кол-во	Сумма, руб.
3	Поощрение наставников	Каждый месяц	Надбавки наставникам	4000	3	12000	17160	4	68640	8	137280
			Налог на ЗП (43%)			5160					
4	Изготовление доски почета	1 раз в год	Доплата старший администратор	150	2	300	4929	0	0	1	4929
			Налог на ЗП (43%)			129					
			Изготовление	1500	3	4500					
5	Призовой фонд	1 раз в год	Приз в денежном эквиваленте	1000	1	1000	1000	0	0	1	1000
6	Проведение тренингов	1 раз в год	Доплата управляющим сети салонов	400	2	800	10000	0	0	1	10000
			Налог на ЗП (43%)			344					
			Оплата коучу	10000	1	10000					

Таблица 3.10 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	3 квартал 2020	4 квартал 2020	1 квартал 2021	2 квартал 2021	3 квартал 2021	Сумма за 2020 г.	Сумма за 2021 г.	Общая сумма, руб.
1	Печать брошюр с историей, миссией и целью организации		779			779	779	779	1558
2	Создание резерва наставников	2860			2860		2860	2860	5720
3	Поощрение наставников	17160	51480	51480	51480	34320	68640	137280	205920
4	Изготовление доски почета					4929		4929	4929
5	Призовой фонд					1000		1000	1000
6	Проведение тренинга					10000		10000	10000
Итого		20020	52259	51480	54340	51028	69279	155848	228127

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составляют 228127 рублей.

На основании бюджетов инвестиционных и эксплуатационных затрат составим итоговый бюджет проекта по формированию лояльности ИП Черемных А.В. Бюджет представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Итоговый бюджет проекта

Период	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
3 квартал 2020	7471	20020	
4 квартал 2020	16260,5	52259	
1 квартал 2021	18982	51480	
2 квартал 2021	24509	54340	
3 квартал 2021	44789	51028	
Итого:	109952	228127	340139

Таблица бюджета проекта формирования лояльности персонала в ИП Черемных А.В. нам показала, что общие затраты на проект составит 337139 рублей. Из общих затрат на проект 66,8 % составляет эксплуатационные расходы, так как в проекте есть регулярные дорогостоящие мероприятия, инвестиционных расходов составляет 33,2 %.



Рисунок 3.7 – Структура затрат на проект

На рисунке 3.7 изображен график затрат на внедрение и эксплуатацию проекта формирования лояльности персонала ИП Черемных А.В.

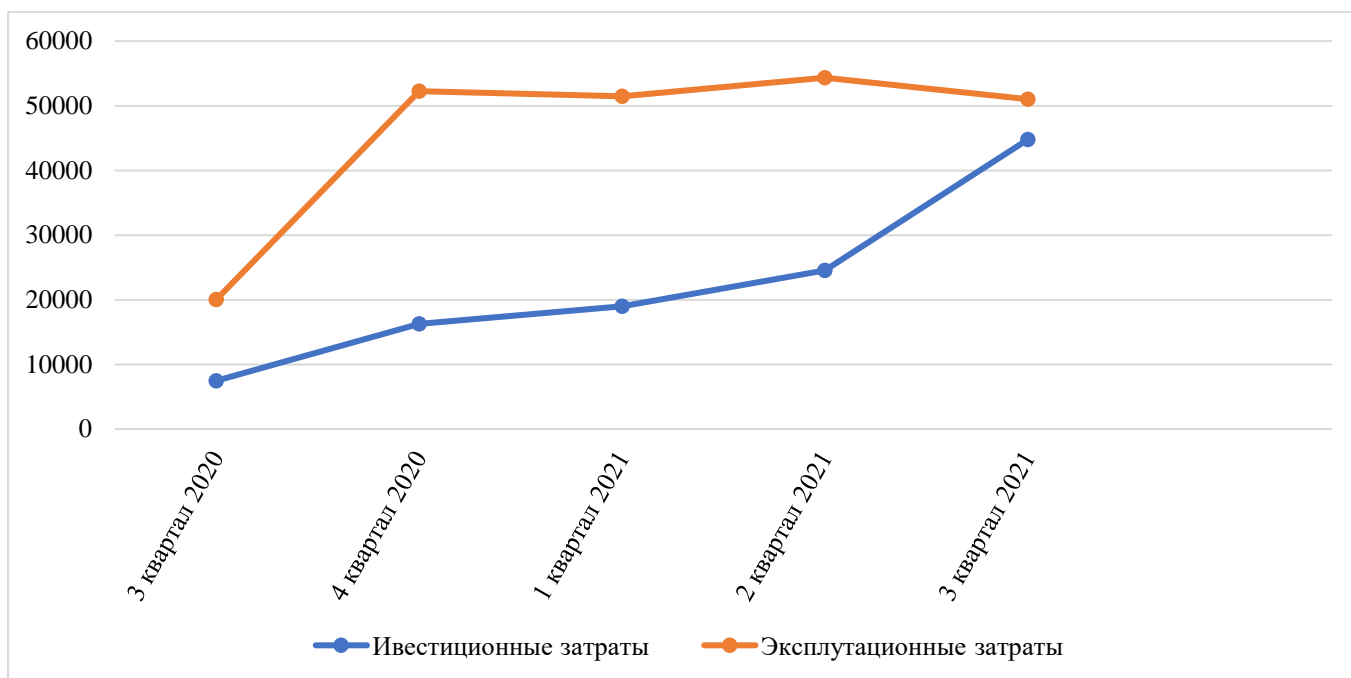


Рисунок 3.8 – Динамика расходов на проект

Рисунок 3.8 нам показал, что точка максимум инвестиционных затрат достигает в 3 квартале 2021 года. Это обуславливается проведением таких мероприятий, как тренинг на командообразование, для обучения наставников. Также в данный период проводится конкурс среди всех сотрудников. Эксплуатационные затраты достигают пика в 2 квартале 2021 года. Как показывает диаграмма, эксплуатационные затраты в среднем за месяц составляют примерно одинаковую сумму.

В параграфе 3.2 были рассмотрены инвестиционные и эксплуатационные затраты проекта формирования лояльности персонала ИП Черемных А.В. Инвестиционные затраты составляют 112012 рубля (33,2 % от общих затрат), эксплуатационные затраты равны 228127 рублям (66,8 % от общих затрат). Таким образом, общие затраты на внедрение и эксплуатацию проекта составили 340139 рубля. В следующем параграфе определим экономический эффект от проекта.

3.3 Расчёт экономической эффективности внедрения проекта по формированию лояльностью персонала ИП Черемных А.В.

В данном параграфе оценим экономический эффект от проекта по формированию лояльности персонала ИП Черемных А.В. Внедрение проекта будет осуществляться в течение 12 месяцев с сентября 2020 года по сентябрь 2021 года.

Доходы от проекта ожидаются в следующем виде:

- экономия от снижения текучести персонала;
- экономия от снижения коэффициента абсентеизма.

Для расчета экономии от снижения текучести персонала рассчитаем средние затраты на увольнение одного сотрудника таблица 3.12. При этом время на высвобождение, подбор, обучение и адаптацию не учитываем, поскольку это будет учтено в расчете экономии на функциях управления персоналом.

Таблица 3.12 – Расчет стоимости увольнения одного сотрудника

Статья затрат	Цена, руб.	Количество	Сумма, руб.
Время неэффективной работы увольняющегося Сотрудника	140	60	8400
Затраты на отбор, адаптацию и обучение нового сотрудника	3000	1	3000
Время неэффективной работы нового сотрудника (первые 3 недели)	140	90	12600
Итого:	-	-	24000

Анализ затрат на увольнение одного сотрудника нам показал, что в среднем на высвобождение сотрудника компания тратит 22500 рублей. Рассчитаем экономию от снижения текучести при плановом ее уменьшении в каждый период на коэффициент 1, начиная со 3 квартала 2020 года. Анализ представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Расчет экономии от снижения текучести

Период	Уровень текучести, %	Коэффициент снижения текучести	Кол-во уволенных до внедрения проекта	Кол-во уволенных после внедрения проекта	Разница по кол-ву уволенных	Экономия руб.
3 квартал 2020	26		2	2		0
4 квартал 2020	26		3	3		0
1 квартал 2021	25	1	3	2	1	24000
2 квартал 2021	24	1	4	2	2	48000
3 квартал 2021	23	1	3	1	2	48000
Общее					5	120000

Ожидаемое уменьшение уволившихся за период проекта составит 5 человек, что сократит затраты на высвобождение персонала на 120000 рублей.

Далее рассчитаем затраты на 1 день абсентеизма одного сотрудников (таблица 3.14) для анализа экономии при внедрении проекта коэффициента абсентеизма.

Таблица 3.14 – Расчет затрат на 1 день абсентеизма

Статья затрат	Сумма, руб.
Средний дневной заработок, руб.	2500
Оплата периода нетрудоспособности, руб.	952
Налог на заработную плату, %	43
Сумма налога на заработную плату, руб.	409,3
Общая сумма оплаты периода нетрудоспособности, руб.	1361,4

Таким образом, затраты на 1 день абсентеизма составляют в среднем 1361,4 рублей. На основании этого рассчитаем экономию от снижения абсентеизма в результате внедрения проекта на одного сотрудника в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Расчет экономии от снижения абсентеизма

Период	Кол-во рабочих дней	Фонд рабочего времени, дней (ч)	Уровень абсентеизма, %	Коэффициент снижения абсентеизма	Кол-во дней абсентеизма (ч)	Разница до и после проекта, дни	Экономия, руб.
3 квартал 2020	16	160	15,0	-	24	-	0
4 квартал 2020	50	500	14,0	1	70	1	1361,4

Окончание таблицы 3.15

Период	Кол-во рабочих дней	Фонд рабочего времени, дней (ч)	Уровень асентеизма, %	Коэффициент снижения асентеизма	Кол-во дней асентеизма (ч)	Разница до и после проекта, дни	Экономия, руб.
1 квартал 2021	44	440	13,6	0,4	60	2	2722,8
2 квартал 2021	48	480	13,0	0,6	63	4	5445,6
3 квартал 2021	51	510	11,9	1,1	61	6	8168,4
Итого:						13	17698,2

Таким образом, в результате внедрения проекта ожидается уменьшение асентеизма на 13 дней, что позволит сэкономить 17698,2 рублей за 2020 и 2021 годы. Если рассчитывать экономию асентеизма на весь персонал, он составит 743 324,4 рублей за весь период проекта.

С учетом всех приведенных выше расчетов составим общий бюджет доходов от проекта, представленный в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Общий бюджет доходов от проекта

Период	Экономия от снижения уровня текучести, руб.	Экономия от снижения уровня асентеизма, руб.	Сумма, руб.
3 квартал 2020	-	-	-
4 квартал 2020	-	57178,8	57178,8
1 квартал 2021	24000	114357,6	138357,6
2 квартал 2021	48000	228715,2	276715,2
3 квартал 2021	48000	343072,8	391072,8
Итого	120000	743324,4	863324,4

Таким образом, общая сумма доходов от проекта за 2020 и 2021 годы составляет 863324,4 рублей.

Расчет экономической эффективности программы мы произведем по динамическим методом.

Первоначальные инвестиции I представлены в таблице 3.7 и составляют 109952 рублей.

Расчет выходного денежного потока:

Расчет выходного денежного потока за год проекта представлен в таблице 3.16 и составляет:

COF год = 340139 рублей

COF мес. = 19010,6 рублей

Расчет входного денежного потока за год:

Экономия от снижения текучести кадров составит = 120000 рублей

Экономия от снижения абсентеизма составит = 743324,4 рублей

Общая выгода организации при внедрении проекта (CIF год) = 863324,4 рублей.

Расчет входного денежного потока за месяц:

$CIF_{мес.} = \frac{863324,4}{12} = 71\,943,7$ рублей

$CIF_{мес.} > COF_{мес.} = 71\,943,7 > 19010,6$ рублей

Чистый денежный поток NCF составляет 52933,1 рублей.

Рассчитаем ставку дисконта:

$$E_c = J + P + R, \quad (3)$$

где J – годовой уровень инфляции,

P – годовая процентная ставка по рублевым вкладам,

R – заложенный уровень риска проекта.

$E_c 2018 = 4,6 + 7,25 + 5 = 16,85 \%$

$E_c \text{ мес.} = 0,1685 / 12 = 0,01404167 (1,404 \%)$

Таблица 3.17 – Исходные данные для расчета эффективности

Показатели	Сумма (руб.)	
	Ежемесячный	Годовой
Первоначальные инвестиции (I):	109952	
Входной денежный поток (CIF)	71 943,7	863324,4
Выходной денежный поток (COF.)	19010,6	340139

Таблица 3.18 – Расчет чистой дисконтированной стоимости проекта

Период , месяц	Результаты, CIFi,руб.	Затраты, COFi, руб.	di*	(CIFi-COFi)*di, руб.	NPV, руб.
0	0	109952	1,00	-109952	-109952
1	71943,7	19010,6	0,99	52200	-57752
2	71943,7	19010,6	0,97	51477	-6275
3	71943,7	19010,6	0,96	50764	44490
4	71943,7	19010,6	0,95	50062	94551
5	71943,7	19010,6	0,93	49368	143920
6	71943,7	19010,6	0,92	48685	192604
7	71943,7	19010,6	0,91	48011	240615
8	71943,7	19010,6	0,89	47346	287961
9	71943,7	19010,6	0,88	46690	334651
10	71943,7	19010,6	0,87	46044	380694
11	71943,7	19010,6	0,86	45406	426101
12	71943,7	19010,6	0,85	44777	470878
Итого	863324,4	338079,2		580830	

Чистая приведенная стоимость потока платежа имеет положительный знак ($NPV \geq 0$), это означает, что в течение своей экономической жизни (одного года) проект возносит первоначальные затраты (109952 рублей), обеспечит получение прибыли согласно заданному стандарту $E_c = 0,01404167$ (1,404 %).

Срок окупаемости проекта 4 месяца, так как на 4 месяце NPV становится больше 0.

P_c (суммарная прибыль) = 470878 рублей

ROI (рентабельность инвестиций) = $\frac{470878}{109952} = 4,3$ рублей – на каждый вложенный рубль инвестиций получаем 4,3 копеек прибыли.

RI (индекс доходности) = $\frac{470878}{109952} * 100\% = 428\%$

RI > 100 % => проект эффективен.

Таким образом, проект формирования лояльности персонала ИП Черемных А.В.

является привлекательным с точки зрения вложения денежных средств.

Социальная эффективность проекта:

При повышении лояльности персонала будут улучшены такие качественные показатели:

- удовлетворенность трудом;
- приверженность к организации;
- укрепление командного духа;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- улучшение имиджа организации.

Итак, в параграфе 3.3 определен экономический эффект от проекта, который включает в себя экономию от снижения текучести персонала, экономию от уменьшения уровня абсентеизма. Общая сумма доходов от проекта составляет 863324,4 рублей. Срок окупаемости проекта 4 месяца, так как на 4 месяце NPV становится больше 0. На основании расчетов данных показателей, можно сделать вывод о том, что предложенный проект является выгодным для ИП Черемных А.В.

Выводы по 3 разделу:

1. С учетом стратегических целей компании была определена основная цель проекта – повышение эффективности использования кадрового потенциала ИП Черемных А.В. на 3% к 2021 году за счет формирования лояльности персонала. В результате повышения лояльности персонала также планируется повышения квалификации сотрудников и снижение сопротивления организационным и техническим изменениям. В модели ССП (рисунок 3.5) представлено влияние целей управления персоналом на достижение положительных финансовых результатов.

2. Для решения поставленных задач были предложены инструменты формирования организационной лояльности персонала. В результате анализа поля сил К. Левина был сделан вывод о большем влиянии движущих сил и определены сдерживающие силы проекта. Были выявлены и проанализированы риски проекта, а также разработаны мероприятия по их минимизации. По итогу проведения всех анализов был составлен план мероприятий проекта, согласно которому внедрение

проекта рассчитано на 12 месяцев, затем планируется его дальнейшая эксплуатация.

3. Стоимость проекта складывается из суммы инвестиционных и эксплуатационных затрат. Для каждого вида затрат были сформированы сметы и бюджеты. В результате был получен общий бюджет проекта. Общая сумма затрат составляет 340139 рублей.

4. Предполагается, что предлагаемый проект даст экономический эффект по двум направлениям: экономию от снижения текучести, экономию от снижения уровня абсентеизма персоналом. По каждому направлению был рассчитан ожидаемый экономический эффект. Таким образом, общая сумма ожидаемых доходов проекта составила 863324,4 рублей.

5. Для расчета экономической эффективности все расходы и доходы от проекта были приведены к текущей стоимости с помощью коэффициента дисконтирования. Был рассчитан входной денежный поток и выходной денежный поток, а также дисконтированный срок окупаемости проекта, индекс доходности и общая рентабельность. Значение NPV равно 470878 рубля. Срок окупаемости проекта 4 месяца, так как на 4 месяце NPV становится больше 0. На основании расчетов данных показателей, можно сделать вывод о том, что предложенный проект является выгодным для ИП Черемных А.В. и рекомендуется к внедрению.

6. Социальная эффективность проекта:

- Удовлетворенность трудом;
- Приверженность к организации;
- Укрепление командного духа;
- Создание благоприятного социально-психологического климата;
- Улучшение имиджа организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовой потенциал предприятия в сфере красоты становится его основным конкурентным преимуществом, поскольку условия внешней среды требуют от игроков постоянного совершенствования. В данный момент всё большие обороты набирает вопрос о проблемах выстраивания эффективных отношений между персоналом компании и самой организацией, формированием лояльности персонала.

В данной магистерской диссертационной работе были рассмотрены основные методы формирования лояльности персонала на примере ИП Черемных А.В.. Формирование лояльности персонала не ограничивается только исследованием отношения работников к организации. Формирование лояльностью персонала представляет собой систему методов, направленных на создание, поддержание и развитие социально - психологической связи между работником и организацией и реализуемых через важнейшие функции управления персоналом.

Ранее были определены задачи проекта для достижения поставленной цели. Далее определим результаты полученные при решении задач:

1. Систематизировать теоретические аспекты формирования лояльности персонала в организации. В первом разделе диссертационной работы были описаны теоретические аспекты формирования лояльности персонала. Лояльность персонала рассмотрена в системе.

2. Определить опыт формирования лояльности персонала в российских и зарубежных организациях. Был рассмотрен опыт отечественных и зарубежных организаций в вопросе формирования лояльности персонала на примере: федеральной сети маникюрных салонов «МОНИТО», крупного предприятия пищевой промышленности «ХлебПром»; американской корпорации «Apple», самой крупной сети салонов красоты в мире «Regis corporation».

3. Провести организационно-кадровый аудит ИП Черемных А.В., выявить проблемы препятствующие развитию организации. Проведенный анализ, представленный во втором разделе диссертационной работы показал, что основной

проблемой, препятствующей развитию ИП Черемных А.В. является лояльность персонала. Об этом свидетельствуют такие показатели как: текучесть кадров 26 %, уровень абсентеизма 15 %. В организации не разработана программа по формированию лояльности персонала.

4. Разработать проект по формированию лояльности персонала ИП Черемных А.В. и рассчитать его стоимость. В третьем разделе представлен разработанный проект по формированию лояльности персонала ИП Черемных А.В. Рассчитаны инвестиционные затраты (109952 рублей), эксплуатационные (228127 рублей).

5. Определить экономическую и социальную эффективность проекта. Экономический эффект проекта по двум направлениям: экономия от снижения текучести, экономия от снижения уровня абсентеизма персонала. По каждому направлению был рассчитан ожидаемый экономический эффект. Таким образом, общая сумма ожидаемых доходов проекта составила 863324,4 рублей.

Для расчета экономической эффективности все расходы и доходы от проекта были приведены к текущей стоимости с помощью коэффициента дисконтирования. Был рассчитан входной денежный поток и выходной денежный поток, а также дисконтированный срок окупаемости проекта, индекс доходности и общая рентабельность. Значение NPV равно 470878 рубля. Срок окупаемости проекта 4 месяца, так как на 4 месяце NPV становится больше 0. На основании расчетов данных показателей, можно сделать вывод о том, что предложенный проект является выгодным для ИП Черемных А.В. и рекомендуется к внедрению.

Социальная эффективность проекта:

- удовлетворенность трудом у сотрудников;
- приверженность к организации;
- укрепление командного духа;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- улучшение имиджа организации.

Таким образом, на основании результатов организационно-кадрового аудита ИП Черемных А.В. был разработан проект формирования лояльности персонала. Система наставничества позволит формировать лояльность у новых сотрудников с их первого дня в компании. Дистанционные технологии обучения позволят обучать «желаемому поведению», развивать важные компетенции для компании, а также воздействовать на ценности и убеждения сотрудников.

В результате исследования доказано, что формирование лояльности персонала путем внедрения технологии наставничества и системы дистанционного обучения будет способствовать увеличению эффективности использования кадрового потенциала ИП Черемных А.В., что в свою очередь позволит компании достигать положительных финансовых результатов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Kelly Services: тренды на рынке труда –URL: <https://www.kellyservices.ru/ru/careers/workforce-trends1/motivaciya-personala-2017/>
2. Агафонова, В. А. Формирование кадровой политики / В. А. Агафонова // Молодой ученый. – 2019. – № 22 (260). – С. 485-487. – URL: <https://moluch.ru/archive/260/59566/>
3. Андриященко, О.В. Условия формирования лояльности современной организации /О.В. Андриященко, Е.С. Гунина // Профессиональная ориентация. –2017. – №2.– С. 168. – 172 <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-formirovaniya-loyalnosti-personala-v-sovremennoy-organizatsii>
4. Бедненко, А.В. Термометр лояльности / А.В. Бедненко //Институт проблем предпринимательства. – URL: <https://www.ippnou.ru/print/008890/>
5. Белякова, Н.С. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы организации / Н.С. Белякова–М.: Перо, 2014.
6. Бурков, А.В. Технические науки – основа современной инновационной системы / А.В. Бурков // Сборник материалов III Международной научно-практической конференции–Йошкар-Ола: Коллоквиус, 2014.– С. 132. – <http://www.bibliorossica.com/book.html?&currBookId=15358>
7. Гребенщиков, В.Н. Особенности управления человеческими ресурсами в салоне красоты / В. Н. Гребенщиков // Вопросы экономики и управления.–2017.–№ 1 (8).–С. 90-93.–<https://moluch.ru/th/5/archive/51/1929/>
8. Довлетмурзаева, М.А. Лояльность персонала как фактор повышения эффективности деятельности организации / М.А. Довлетмурзаева, М.А. Мурадова. // Чеченский государственный университет.– 2019. – №6 – С. 319-321.– <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39187652>
9. Дубровина, О. Повышение лояльности клиентов в салоне красоты – как выстроить программу / О. Дубровина // Интернет-журнал Директор салона красоты– 2014. – <https://www.dirsalona.ru/article/169-loyalnost-klientov-v-salone-krasoty>

10. Ернакызы, А. Лояльность как социально-психологический феномен / А. Ернакызы // «Профессор С.М. Джакупов и развитие психологической науки в Казахстане»: Сб. статей Республиканской научно – теоретической конференции– Астана: ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, 2015. – С. 93 – <http://repository.enu.kz:8080/bitstream/handle/data/12709/loyalnost-kak.pdf>
11. Иванова, Т.Н. Особенности управления кадрами в современных условиях / Т.Н. Иванова, К.Х. Зорина // Научно-методический электронный журнал «Концепт»– 2016.–Т. 38.–С. 104–110. – <http://e-koncept.ru/2016/56881.htm>.
12. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. А. Токарев. – СПб: Питер, 2001.–С. 320.
13. Келарева, Е.В. Лояльность персонала как фактор конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Е.В. Келарева // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2010. – Т. 2. – №1. – С. 342-347 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15518440>
14. Кнорринг, В.И. Особенности мужских и женских коллективов / В.Н. Кнорринг. – М.: Норма, 2009.
15. Колбасов, И. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации / И. Колбасов // Интернет-журнал Управление персоналом – <http://www.top-personal.ru/issue.html?1605>
16. Леонтьев, Д.А. Личностный Потенциал Структура и диагностика / Д.А. Леонтьева Е.Ю. Мандрикова, Е.И. Рассказова, А.Х. Фам – М.: Смысл, 2011.
17. Мазурова, Е. Приверженность организации /Е. Мазурова, А. Хавыло // Бизнес и психология – URL : <https://psycho.ru/library/328>
18. Нестеров, А.К. Преимущества и недостатки структур управления/ А.К. Нестеров // Энциклопедия Нестеровы, 2017. – <http://odiplom.ru/lab/preimuszestva-i-nedostatki-struktur-upravleniya.htm>
19. Официальный сайт Apple– <https://www.apple.com/ru/>

20. Официальный сайт ОАО «Хлебпром»—<https://www.hlebprom.ru>
21. Официальный сайт ООО «Мохито»—<https://gklike.ru/mohito/>
22. Печеркина, А.А. Развитие профессиональной компетентности педагога: теория и практика / А.А. Печеркина, Э.Э. Сыманюк, Е.Л. Умникова—Екатеринбург: ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 2011. — <https://core.ac.uk/download/pdf/132622921.pdf>
23. Потеряхин, А. Виды лояльности персонала / А. Потеряхин // Интернет-журнал «Справочник кадровика» — 2008. — <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=933>
24. Симонова, О. Сообщество средних медицинских сотрудников в области кардиохирургии: социологический анализ эмоционального труда / О. Симонова, Е. Ядрова // Сообщество средних медицинских сотрудников—2013.—№1—С. 91–115.
25. Тропина Р.К. Условия формирования лояльности сотрудников на предприятии / Р.К. Тропина // Научные ведомости белгородского государственного университета. серия: гуманитарные науки — 2010. — №18.— URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22777023>
26. Фролова, Ю.А. Важность формирования лояльности персонала в индустрии красоты / Ю.А. Фролова // Экономика и социум — 2020. — №12(79) — URL:https://a78cf8ac-3ef5-4670-8fcd-a900ec94fdfb.filesusr.com/ugd/b06fdc_f64504601c8341828cef8c83c8079eff.pdf?index=true
27. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский — М: Питер, 2003. — 496 с.
28. Цукалис, П. Мотивы и стимулы. Часть 1 / П. Цукалис // Интернет-журнал по прикладной эстетике — 2007. —<https://estetik-consulting.ru/note/motives-and-incentives/>
29. Шапиро, С.А. Организационная культура: учебное пособие / Шапиро С.А. — М.: КноРус, 2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Опросник по шкале Терстоуна

Порядок работы

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

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Инструкция

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

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

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

Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.

2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

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

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

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

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

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

Обработка результатов:

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

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

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

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта

