

*Удовиченко А.А. Проблемы формирования лояльности на предприятиях общественного питания // Академия педагогических идей «Новация». Серия: Студенческий научный вестник. – 2017. – № 12 (декабрь). – АРТ 488-эл. – 0,3 п.л. - URL: <http://akademnova.ru/page/875550>*

**РУБРИКА: СЕРВИС И ТУРИЗМ**

**УДК 34.08**

**Удовиченко Анастасия Андреевна**

магистрант 3 курса, Институт истории и международных отношений

*Научный руководитель:* Иванова Е.В., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский  
государственный университет имени Н.Г. Чернышевского»

г. Саратов, Российская Федерация

e-mail: [nastyia-udovichenko@mail.ru](mailto:nastyia-udovichenko@mail.ru)

**ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

*Аннотация:* В статье анализируются причины отсутствия лояльности персонала предприятия общественного питания. Делается предположение о возможных последствиях отсутствия лояльности персонала для предприятия. Даются рекомендации повышения лояльности персонала в ресторанном бизнесе.

*Ключевые слова:* лояльность, персонал, основные компоненты лояльности персонала, исследование.

**Udovichenko Anastasia Andreevna**

Master of 3 course, Institute of History and International Relations

Supervisor: Ivanova EV, Ph.D., Associate Professor

FGBOU VO "Saratov National Research

State University named after N.G. Chernyshevsky "

Saratov, Russian Federation

e-mail: [nasty-a-udovichenko@mail.ru](mailto:nasty-a-udovichenko@mail.ru)

## **PROBLEMS OF FORMATION OF LOYALTY ON PUBLIC CATERING ENTERPRISES**

*Annotation:* The article analyzes the reasons for the lack of loyalty of personnel of public catering enterprises. The assumption about possible consequences of absence of loyalty of the personnel for the enterprise is made. Recommendations are given for increasing the loyalty of staff in the restaurant business.

*Key words:* loyalty, personnel, main components of staff loyalty, research.

В настоящее время ведение бизнеса определяет актуальность рассмотрения проблемы формирования лояльного отношения сотрудников к организации.

Успешность компании состоит из качества работы каждого сотрудника. Факторы которые влияют на это – организационная культура, приверженность сотрудников к компании и лояльность персонала организации.

Ресторанный бизнес напрямую зависит от своих клиентов, а в первую очередь от постоянных клиентов. Именно поэтому каждый ресторатор ставит перед собой задачи по удержанию и увеличению постоянных

клиентов. Ведь сейчас большим потоком открываются заведения от быстрого питания до элитных ресторанов. И чтобы выстоять и удержаться на рынке ресторанных услуг, нужно постоянно быть готовым к конкуренции. А правильно подобранный и обученный персонал просто необходим в данном бизнесе.

С помощью правильного эффективного управления лояльностью коллектива можно повысить производительность, заинтересованность работников к высокопроизводительности и мотивированной деятельности в организации и тем самым стабилизировать устойчивость и конкурентоспособность работы организации на рынке, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе ее развития.

Проблемы лояльности персонала сегодня изучаются современными учеными, среди них можно отметить работы М. Амстронга, Ю.М. Вершило, Н. Гангани, В.И. Доминьяка, Г.Г. Зайцева, Т.О. Соломандиной.

В настоящее время в современной литературе дается множество определений лояльности сотрудников. Под лояльностью персонала организации понимается:

- верность, преданность сотрудника целям и ценностям компании, осуществление деятельности, которая поддерживает и помогает реализовать эти цели;
- доброжелательное, искреннее, корректное, уважительное отношение к руководству, сотрудникам их действия, к организации в целом;
- желание соблюдать установленные правила поведения в фирме, ценности, нормы поведения.

Таким образом, лояльное отношение к организации напрямую связано с мотивацией и эффективностью работы, ситуациями, когда сотрудник

стремится защитить свою организацию, отстоять ее интересы, сделать все возможное, чтобы работа была выгодна не только ему, но и всей компании.

В практике ресторанного бизнеса не всегда дело обстоит именно так. Зачастую владельцы многих ресторанов не имеют сплоченного коллектива, сотрудники работают каждый сам по себе, следовательно, о лояльности в подобных ситуациях не может быть и речи.

Поэтому, для того чтобы выяснить как формируется лояльность персонала на предприятиях общественного питания, было проведено исследование в ресторане «Проспект» (г. Саратов) методами опросов и наблюдений.

В понятие лояльности персонала в организации принято включать три основных компонента: эмоциональный, прагматический и нормативный. Рассмотрим подробно каждый из них.

*Эмоциональный* компонент, по мнению исследователей, основан на чувствах привязанности к организации, дружеских взаимоотношениях с коллегами, воспоминаниях о событиях, случившихся за время работы в компании. Этот компонент лояльности зависит от социально-психологических потребностей человека в общении, принадлежности к группе, участия в общих действиях, безопасности.

Эмоциональный компонент лояльности в рабочих коллективах встречается достаточно часто, что нельзя сказать о коллективах на предприятиях общественного питания. Типичная проблема ресторанного бизнеса – это постоянная «текучка» кадров, в связи с этим руководителям достаточно сложно создать эмоционально сплоченный коллектив.

В ходе опроса сотрудников ресторана «Проспект», сотрудник «А» отметил, что: *«У нас в ресторане персонал меняется настолько часто, что порой мы не запоминаем даже имена новых сотрудников, не говоря уже об*

*эмоциональной составляющей». Сотрудник «Т» сказал, что: «Руководство ни когда за несколько лет работы не проводило каких-либо совместных с персоналом мероприятий, корпоративов».*

Наблюдая за деятельностью персонала в ресторане «Перспект» работающего в одну смену, мы заметили, что в течение месяца 2 из 5 официантов сменили место работы и на их должность пришли несколько новых сотрудников, которые только вливаются в коллектив, поэтому говорить об эмоциональной сплоченности очень сложно.

Если рассматривать статистику «текучки» персонала в год, то здесь ситуация обстоит не лучшим образом. За период 1 года на работу официантом было принято 10 человек на данный момент в ресторане работают 5 официантов, 3 из которых работают сутки через 2, остальные работают только в ночную смену с графиком 2 на 2. Данный график работы сказывается на качестве работы сотрудников, так как работа на предприятии общественного питания очень сложна: в среднем официант проводит на ногах не менее 12 – 15 часов в смену, при этом он должен оставаться тактичным, артистичным и предупредительным и в часы «пик», и в праздники! В среднем за смену официант отхаживает от 10 до 30 км. А полный поднос с тремя блюдами и напитками весит около 15 кг.

Сложившаяся в ресторане «Перспект» ситуация является типичной для ресторанного бизнеса. По данным за 2015 год ресторанный бизнес был на пятом месте по текучести кадров. Так, соотношение числа уволенных к среднесписочной численности работников гостинично-ресторанной сферы в среднем за 2015 составило 28%. То есть за год сменилась почти третья часть работников в этой сфере. Несомненно, что такая ситуация далека от нормальной. Постоянная смена сотрудников приводит к формированию у работника привычки не связываться эмоционально со своими коллегами,

потому что в ближайшее время все равно придется расстаться. Это ведет к индивидуализму работников сферы общественного питания. Такой подход формируется у человека на первой работе и при приеме на другое предприятие человек приходит с уже сформированным стереотипом, сломать который достаточно сложно.

*Прагматический* компонент, с точки зрения практиков управления персоналом, базируется на сравнении преимуществ, которые дает работа в организации, и возможных потерь, связанных с увольнением из нее. Если перевешивает первая чаша весов, то лояльность сотрудника будет обусловлена выгодами, очевидными для него.

Как правило, главной составляющей прагматического компонента мотивации работника является своевременная и полная оплата труда. Если руководитель предприятия платит достойную заработную плату, сотрудник, соответственно, будет относиться к руководству более лояльно. На предприятии общественного питания вообще и в ресторане «Проспект» в частности заработная плата персонала оплачивается по сдельной форме: существует оклад и процент от собственной кассы определенного сотрудника. Таким образом, основная часть оплаты труда зависит напрямую от возможностей самого сотрудника, а своевременность ее выплаты – от руководства. Такой подход с одной стороны может быть мотивирующим, поскольку получение процента от кассы ведет к стремлению сотрудника обеспечить больший объем продаж.

На практике несвоевременная выплата заработной платы сводит мотивационную составляющую на нет. Так, опрошенные нами работники ресторана «Проспект» жаловались на то, что: *«Руководство достаточно часто задерживает заработную плату. У нас нет определенных дат ее получения, все зависит только лишь от кассы, если есть гости и «большая»*

*касса, следовательно, мы получаем оплату. Единственным нашим «стабильным» доходом является получение «чаевых».* Однако следует учитывать, что получение чаевых является нелегальной формой дохода, по мнению многих юристов. По идее работодатель обязан регистрировать чаевые своих сотрудников и платить государству соответствующий подоходный налог с них. Но на практике заведений, где это происходит, — единицы. «На чай» принято оставлять в большинстве европейских стран, в странах Америки, особенно в США. Так, в рекомендациях Национальной ассоциации ресторанов США написано, что клиенту следует оставить не менее 15% чаевых, а в случае хорошего и отличного обслуживания — и все 20%.

Исследование российской практики в сфере общественного питания позволило сделать вывод, что в России размер чаевых составляет 5-15%, примерно 50% гостей ресторанов дают чаевые. Иногда официанты объединяются в бригады человека по четыре и складывают чаевые в «общак», который потом делят поровну, предварительно отдав 10% бармену, 5-10% мойщикам посуды, а иногда и сколько-то работникам кухни. Приведенные данные позволяют сделать вывод, что основной источник дохода работников сферы общественного питания — это не официальная заработная плата, которая является достаточно низкой, а получение дополнительного дохода от «чаевых».

*Нормативный* компонент лояльности персонала на предприятиях общественного питания основан на обязательствах, выполнение которых связано с ответственностью за свои слова и за выполнение условий трудового договора.

Руководство частных предприятий зачастую пренебрегает некоторыми требованиями законодательства, в плане охраны труда граждан. Так далеко не все предприятия оплачивают обязательные бенефиты своим сотрудникам, что так же сказывается на формировании лояльности. Так, опрос работников ресторана «Перспект» позволил выявить, что не всему персоналу руководство оплачивает отпуска и больничные листы, по мнению персонала *«все зависит от стажа работы на предприятии»*.

Фонд социального страхования возмещает работодателям оплату тех дней, когда сотрудник не выходил на работу по болезни. Делается это на основе взносов, перечисленных в ФСС и рассчитанных от официальной зарплаты и страхового стажа работника. Именно по этой причине у молодых работников, имеющих небольшой страховой стаж, а также имеющих невысокую официальную заработную плату, оплата по больничному листу составляет небольшую сумму от получаемого ими дохода с учетом чаевых. Сложившаяся ситуация приводит к тому, что в недостаточной оплате больничного работник «винит» руководство организации и это снижает его лояльность.

Лояльное отношение можно рассматривать как с позиции отдельного сотрудника, так и с позиции группы сотрудников.

Лояльность индивида влияет на:

- мотивацию отдельного сотрудника;
- отношения в коллективе;
- показатели работы сотрудника.

Лояльность группы сотрудников влияет на:

- показатели уровня мотивации всего коллектива организации;
- успешность деятельности руководителя организации;
- внутренний и внешний имидж организации;

– устойчивость развития организации.

Тем не менее, существует ряд проблем, с которыми сталкиваются предприятия в области управления персоналом и управлением лояльностью в ресторане:

1. Отсутствие необходимой информации у руководителя ресторана о системе лояльности персонала;
2. Разные подходы к пониманию, что такое лояльность сотрудников;
3. Отсутствие четкой системы способов диагностики уровня лояльности сотрудников.

Развить преданность сотрудников гораздо сложнее, чем внести поверхностные улучшения в кадровую стратегию или внедрить другие нововведения. Добиться преданности как высшего уровня лояльности – одна из важнейших задач руководства ресторана и, конечно же, ее кадровой службы, если таковая имеется.

В ресторане «Проспект» говорить о лояльности персонала сложно. Процесс формирования лояльности в организации проходит постепенно и ему способствуют множество других процессов и явлений. Лояльность персонала в организации формируется при сильной организационной структуре, стойких связях и сплоченности коллектива, что при описанной ситуации в ресторане «Проспект» осуществить тяжело.

Главную роль в решении такой задачи играет настроенная система управления и контроля персонала. Для этого необходимо сформировать четкую концепцию управления лояльностью сотрудников ресторанов. В ней будут определены основные принципы работы с персоналом, «миссия» связанная с развитием кадровой стратегии ресторана.

Мероприятия по формированию лояльности сотрудников должны быть направлены на то, чтобы сотрудники ресторана хотели остаться долгое время на конкретном предприятии. Например, такие мероприятия как: тренинги, семинары, обучение сотрудников и повышение их квалификации.

По сути это является стратегией инвестирования предприятия в свой персонал, в человеческий ресурс, что повышает мотивацию работников, укрепляет их самооценку, стимулирует к эффективному выполнению своих обязанностей.

На данный момент в городе Саратове существует множество организаций занимающихся проведением тренингов, семинаров, курсов и других занятий с работниками различных отраслей деятельности, в том числе и предприятий питания. Проведение многих обучающих семинаров осуществляется производителями оборудования и расходных средств для предприятий питания и проводится ими бесплатно в маркетинговых целях. Именно с таких незатратных вариантов следует руководству ресторана «Перспект» начать процесс формирования лояльности и сплоченности своего коллектива.

После проведения процесса обучения персонала важно оценить эффективность вложенных средств: выявить насколько полно усвоены работниками знания, и как они применяются в реальной практике. Также необходимо оценивать изменения в лояльности и преданности сотрудников ресторана. Для этого руководству ресторана необходимо вводить методы контроля качества работы сотрудников, путем опросов определять уровень их лояльности и мотивированности.

Если руководству ресторана «Перспект» не предпринять соответствующих мер по повышению лояльности персонала, то возможны серьезные последствия. К числу последствий отсутствия лояльности

персонала в ресторане «Проспект» можно отнести такие как: затягивание решений и выполнения заданий, саботаж, игнорирование поручений, бездействие в критических ситуациях; поиск оправданий, а не решений; работа в компании, потому что вынужден; потенциальная готовность покинуть компанию, если будут предложены лучшие условия, а так же активный поиск нового места; негативные высказывания в адрес компании коллегам, клиентам, а так же имеющимся конкурентам (возможность передачи им конфиденциальной информации); неверие в будущее предприятия; самодеятельность (превышение полномочий) и т.д.

Последствия отсутствия лояльности персонала негативно скажутся на работе ресторана «Проспект». Персонал негативно настроенный в отношении своей организации не сможет принести ей пользу, а некоторых ситуациях причинит вред. Все это может привести к потере клиентов, так как с ними работает персонал не удовлетворенный своей работой, следствием этого может быть и потеря конкурентоспособности, а порой и полное разорение предприятия. Формировать лояльность персонала необходимо с самого начала деятельности предприятия. Процесс формирования лояльности персонала очень сложен и несколько затрачен, но помогает избежать еще более серьезных проблем.

Подводя итоги выше сказанного, можно отметить, что правильно сформированная лояльность персонала принесет значительную пользу предприятию, поможет удержать свои позиции в условиях конкурентной борьбы. Только сотрудники с высоким уровнем лояльности к своей организации обладают большей, сознательностью, работоспособностью, они показывают большую производительность труда. Такие сотрудники более инициативны, с высоким уровнем энтузиазма, они готовы пожертвовать своими интересами ради своей организации. В ресторане

«Перспектив», как видим, необходимо развивать многие процессы, чтобы повысить уровень лояльности. Необходимо формирование всех описанных в статье компонентов лояльности: эмоционального, прагматического и нормативного. Именно такой комплексный подход позволит достичь результатов в формировании единого сплоченного коллектива, лояльного к своей организации и ориентированного на достижение поставленных рестораном целей.

#### Список использованной литературы:

1. Армстронг М. «Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: инфра-м, 2015.
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: инфра-м, 2016.
3. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Автореферат дисс. на соиск. уч. ст. канд. псих. наук. 19.00.05 - социальная психология. СПб.: СПбГУ, Изд-во "Лема", 2006. - 18 с.
4. Где самая высокая текучесть кадров <https://probusiness.io/statistics/1708-gde-samaya-vysokaya-tekuchest-kadrov.html>
5. Ирина Комарова Управление лояльностью персонала Кадровик.ру <http://www.kadrovik.ru/index.php/%20docs/modules.php%20op=modload&name=News&file=article&sid=14483>
6. Боярский А. Наличное дело каждого Коммерсантъ-ДЕНЬГИ <https://www.kommersant.ru/doc/1171366>
7. Погодина И.В., Трунников А.В. Правовая природа чаевых Журнал "Трудовое право",

***Дата поступления в редакцию: 30.11.2017 г.***

***Опубликовано: 04.12.2017 г.***

***© Академия педагогических идей «Новация». Серия «Студенческий научный вестник», электронный журнал, 2017***

***© Удовиченко А.А., 2017***