

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему Организация и нормирование труда на предприятии

Исполнитель Бобожонов Темур Абдусатторович
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Доцент
(ученая степень, ученое звание)

Волотовская Ольга Станиславовна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«__» _____ 2020 г.

Санкт–Петербург

Содержание

Введение

Глава 1. Организация труда на предприятии

1.1. Организация труда на предприятии: содержание, принципы и основные факторы

1.2. Условия труда и факторы их формирования. Охрана и безопасность труда

1.3. Рабочее время. Режимы труда и отдыха

1.4. Дисциплина труда как элемент его организации

Глава 2. Анализ и нормирование оплаты труда на предприятии ООО «Клевер Клуб»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Клевер Клуб»

2.2 Нормирование труда на предприятии ООО «Клевер Клуб»

2.3 Анализ действующей системы оплаты труда в ООО «Клевер Клуб»

Глава 3. Совершенствование организации оплаты труда на предприятии

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Клевер Клуб»

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список использованных источников

Введение

Рациональная организация труда является важным условием эффективного функционирования предприятия. Оценить состояние организации труда можно с помощью анализа системы трудовых показателей, а также изучения состояния нормирования труда и уровня организации рабочих мест.

Эффективная организация труда на предприятии позволяет повысить производительность труда, сократить затраты рабочего времени при сохранении качества работы, дает возможность повышать квалификацию персонала, проводить систему постоянного контроля за качеством труда и соответствия уровня квалификации требованиям должностей и рабочих мест.

Управление эффективностью организации труда связано с разработкой тактики и стратегии развития предприятия. В основе всех разработок и проведения работ стоит работник. Поэтому крайне важным является изучение тех социальных и функциональных характеристик работника, которые определяют характер, способы и формы трудового поведения, от которых в значительной мере зависит степень напряженности и интенсивности социальных связей. Именно от того, насколько заинтересованы рабочие в достижении результатов труда, зависит выполнение производственных планов и программ.

Целью данной квалификационной работы является изучение сущности нормирования труда, трудовых процессов, принципов и способов организации труда на предприятии, факторов, влияющих на условия труда и соответственно на продуктивность труда.

Задачи данной квалификационной работы:

- ✓ раскрыть сущность «нормирование труда»;
- ✓ дать характеристику условиям труда, определить факторы их формирования;

- ✓ изучить трудовые процессы, затраты рабочего времени;
- ✓ оценить важность нормирования труда при управлении производством;
- ✓ изучить методы нормирования, связь норм труда с оплатой труда.

Нормирование труда является важным элементом технологической подготовки и управления предприятием. Поэтому актуальным является изучение его сущности, влияние на эффективность производственного процесса, принятие управленческих решений.

Глава 1. Организация труда на предприятии

1.1. Организация труда на предприятии: содержание, принципы и основные факторы

Среди большого круга проблем, стоящих перед производством во времена трансформации экономики России в рыночную, центральное место занимает эффективность использования живого труда наемных работников. Современные рыночные процессы в отечественной экономике нуждаются в существенных инвестициях для обновления производственного аппарата во всех сферах народного хозяйства. Но новая техника сможет дать значительный рост эффективности общественного производства только тогда, когда имеющиеся условия использования трудового потенциала будут соответствовать потенциалу и возможностям используемой техники. В условиях низкого уровня механизации, широкого использования ручного труда, наемный сотрудник играет определяющую роль в непосредственном изменении формы, качества, положения и состояния предмета труда. Возможности производства в значительной степени определяются физическими возможностями человека и рациональной организацией ее трудового процесса [9].

Современное производство основывается на глубоком разделении и кооперировании труда, для него характерна одновременная занятость большого количества рабочих и других групп персонала, результаты деятельности которых составляют совокупный продукт труда. Для того чтобы этот сложный процесс становился более эффективным, все его составляющие должны соблюдаться в определенных пропорциях, которые базируются на нормах труда.

Под нормированием труда понимают научный метод изучения процесса труда и установления на этой основе научно обоснованной меры труда, достаточного количества и качества труда для выполнения определенной работы, изготовления конкретной продукции в определенных организационно-технических условиях производства.

Как профессиональная деятельность, техническое нормирование представляет собой вид практического экономического обеспечения управления производством, которое базируется на научно обоснованных оценках фактических затрат труда, установлении эффективной прогрессивной меры его расходов в виде норм и нормативов при внедрении передовых технологий, обновлении и модернизации техники, совершенствовании организации производства и труда.

Под техническим нормированием принято понимать способ установления обоснованных норм для выполнения определенной операции или процесса; разработку и внедрения мероприятий, направленных на улучшение организации труда [10].

Нормы, определенные методами технического нормирования, способствуют повышению производительности труда и ее материальному стимулированию. Нормирование труда на предприятии выполняет важные функции, так как нормы являются основой производственного планирования на всех уровнях и организации производства и труда, а также основанием для выбора необходимого уровня заработной платы работникам производственной и непромышленной сферы, средством учета индивидуальных и коллективных результатов труда. Следует отметить, что ни одна из этих функций не может рассматриваться, как доминирующая, потому что каждая из них направлена на обеспечение экономии рабочего времени и повышение эффективности его использования.

Главной целью нормирования, установления меры труда в рыночных условиях на каждом предприятии является максимальное уменьшение издержек производства за счет плотного использования рабочего времени, освобождения его от непроизводительных потерь.

Мера труда – это рабочее время, которое необходимо вложить в производство конкретной продукции. Поэтому практические задачи технического нормирования труда состоят в обеспечении экономии рабочего времени и всемерного повышения эффективности его использования на

конкретных рабочих местах в производственных условиях действующего предприятия.

Задачи технического нормирования:

- ✓ регламентирование времени, необходимого для производства 1 ед. продукции;
- ✓ реализации оптимального режима использования оборудования;
- ✓ разработка оптимальной структуры процесса производства;
- ✓ реализация эффективной системы организации оплаты труда.

Необходимость технического нормирования труда обусловлена его ролью в системе экономической работы на предприятии как основы планирования объемов труда, численности персонала и фонда заработной платы.

С помощью технического нормирования труда:

1. определяют содержание, рациональную структуру и продолжительность рабочих процессов во времени;
2. уточняют производственные планы предприятия и ведущих его участков;
3. создают эффективную оплату труда персонала;
4. определяют научно обоснованную потребность предприятия и его подразделений в тружениках различных категорий, в первую очередь - рабочих.

Разработка норм труда на выполнение определенных операций дает возможность внедрять показатели продуктивности труда, контролировать их и осуществлять планирование, определять расхождение в эффективности работы между отдельными сотрудниками или подразделениями для выявления «узких мест» производственного процесса и «слабого звена» среди сотрудников [9]. Нормирование также используется для организации труда, контроля

рационального использования рабочего времени. Это в свою очередь открывает возможность связать эффективность труда, эффективность использования рабочего времени с системой платы труда. Нормы помогают оценить и сравнить результаты работы коллективов в целом и отдельных сотрудников, стимулируют их к творческому поиску резервов производства.

Важность научно обоснованного нормирования труда при решении задач организации коллективной работы состоит в том, что они помогают распределить работу между исполнителями, обеспечить более полное использование рабочего времени, спроектировать рациональную организацию труда, усовершенствовать ее.

Сравнение фактических затрат рабочего времени с нормативными является основой выбора наиболее рациональных форм функционального и квалификационного разделения труда с целью полного и эффективного использования фонда рабочего времени, расстановки исполнителей по рабочим местам. Поэтому нормирование труда является основой формирования бригад, определение общей трудоемкости подлежащих выполнению работ, расчетов нужной численности работников по профессиям и квалификации, то есть основой правильного определения количественного и качественного состава бригад,

Итак, нормирование труда представляет собой огромную движущую силу повышения эффективности производства.

Предмет нормирования труда – длительность во времени трудового процесса, его состава и последовательности составных частей.

Объект нормирования – целесообразная деятельность физического или умственного труда человека, то есть трудовой процесс в его конкретном протекании как составляющая производственного процесса на рабочем месте. Поэтому нормы труда широко применяются в работе предприятия и определяют ряд его экономических показателей.

На основании детального анализа специфики выполнения конкретной операции, способов ее выполнения, ресурсов для ее выполнения можно

составить общую картину того, где есть скрытые резервы для оптимизации производственного процесса, сокращения затрат на выполнение определенной операции [2].

Работа по нормированию труда основывается на принципах, соблюдение которых обеспечивает эффективность производственного процесса и рост продуктивности труда:

- ✓ Принцип обеспечения максимального соответствия норм общественно необходимым затратам труда;
- ✓ Принцип обеспечения прогрессивности норм. |
- ✓ Принцип научной и организационно-технической обоснованности норм.
- ✓ Принцип единства и равной напряженности норм.
- ✓ Принцип обязательной организации комплексного нормирования, охвата нормами всего комплекса работ.
- ✓ Принцип регламентации перечня работ и организационно-технических условий выполнения норм.
- ✓ Принцип подбора оптимального объекта нормирования труда.
- ✓ Принцип демократического привлечения работников к разработке норм.

Принцип обеспечения максимального соответствия норм необходимым затратам труда является основным. Связанно это с тем, что нормы определяют динамику развития предприятия. При установлении норм ниже требуемых, его затраты не оправданы. Рано или поздно это приведет к росту убытков, потере рынка и банкротству. Если же нормы экономные, это позволяет минимизировать расходы субъекта хозяйствования, более эффективно использовать ресурсы. Соответственно организация будет развиваться.

Принцип прогрессивности норм обеспечивает постоянный их пересмотр и доведение до оптимального размера. Это стимулирует предприятие проводить исследовательскую деятельность, внедрять активно инновации.

При разработке норм труда необходимо отталкиваться от существующих научных достижений, как технических, так и в сфере управления персоналом, компанией в целом. Это позволит раскрыть потенциал и реализовать скрытые резервы.

Нормы труда будут оказывать максимальный эффект в том случае, если при их разработке будут максимально учитываться все факторы, влияющие на производительность труда. Это гарантирует, что нормы будут обоснованы, в противном случае необоснованность норм может привести к обратному эффекту – снижению эффективности производительности труда.

В рамках одного предприятия на одинаковые работы должны быть установлены одинаковые нормы. При этом учитывается трудоемкость рабочего процесса. Если ее измерить невозможно, то необходимо максимально учитывать влияние производственных, социальных, экономических и других факторов, влияющих на качество труда.

Согласно цели, задач и принципов строится содержание процесса организации нормирования труда на предприятии. Это:

- ✓ изучение и анализ содержания и характера труда соответствующей категории персонала в целом и отдельных групп сотрудников, в частности в реальных организационно-технических и санитарно-гигиенических условиях;
- ✓ изучение передового научно-технического производственного отечественного и зарубежного опыта, анализ возможностей внедрения его в условиях предприятия;
- ✓ установление конкретной цели разработки определенной нормы, определение требований к ней, выбор метода нормирования, решение вопроса необходимости проведения

научно-исследовательских работ, предшествующих разработке нормы или имеющейся возможности использования для этого типовых отраслевых или иных существующих норм;

- ✓ проектирование выполнения работы, эффективного состава ее процессов, последовательности выполнения во времени, наиболее полно отвечало бы организационно-техническим условиям производства; в соответствии с этим установление необходимой степени детализации трудового процесса, способа наблюдения и фиксации результатов, количества наблюдений;

- ✓ апробация норм, оценка их экономической эффективности, анализ тенденций изменения организационно-технических условий, уточнение норм;

- ✓ внедрение норм на конкретные рабочие места в производственном процессе, способа наблюдения и фиксации результатов, количества наблюдений;

Таким образом, значение организации нормирования труда состоит в том, что оно представляет собой одну из важнейших составных частей использования общественного труда на уровне конкретных предприятий. Внедрение эффективного нормирования позволяет выявлять объективные потери рабочего времени и достоверно устанавливать их количество, отыскивать имеющиеся резервы увеличения производительности труда и повышения эффективности производства, конструировать рациональный состав и структуру трудовых процессов с более полным использованием рабочего времени. Это становится принципами разработки обоснованных планов производства и труда, определения реальной потребности в количественном и качественном составе работников.

1.2. Условия труда и факторы их формирования. Охрана и безопасность труда

Эволюция социально-трудовых отношений в обществе определяет совокупность разных факторов, которые сформировались под влиянием обстоятельств экономического, социального и политического характера. Среди основных факторов можно выделить:

1. Международная интеграция;
2. Социальная политика государства;
3. Развитие труда и производства.

Глобализация оказывает существенную роль не только на национальную экономику, но и на условия труда через миграцию рабочей силы, спрос и предложение на национальном рынке труда. Факторы глобализации экономики оказывают влияние на разницу между богатыми и бедными, на смену характера социально-трудовых отношений и социальной политики государства.

Интеграция национальной экономики в мировую ведет к сближению отечественных и международных рынков. В результате возникают новые факторы, влияющие на отечественный рынок труда, на культуру труда, систему организации труда и управления персоналом. С одной стороны это расширяет возможности для повышения эффективности организации труда, с другой снижает влияния государства на эти процессы.

Особенно явно ограниченность возможностей проявляет себя в перспективе роста экономики. Это касается политики в сфере труда и социально-трудовых отношений, что вызывает существенные проблемы, основной из которых можно считать неравномерное распределение результатов глобализации между странами и доходов внутри стран. Степень остроты этой проблемы подтверждает состояние занятости в мире.

Негативные последствия глобализации стимулируют стойкий интерес к использованию в социально-трудовых отношениях политики трудового протекционизма

Целесообразно в этих условиях реализовывать финансовую и промышленную политику, способствующую конкурентоспособности

внутреннего производства и эффективной перестройке предприятий, временно защищая при этом внутренний рынок в его наиболее уязвимых для импорта отраслях с низкой добавленной стоимостью. Необходимо организационным элементом проведения такой политики является определение сфер ответственности различных правительственных органов по разработке и проведению мероприятий для защиты и развития национального рынка труда.

Социальная политика государства - это направленность действий государства на формирование и регулирование таких социально-трудовых отношений, обеспечивающих достойный уровень жизни и условий труда граждан, а также их защищенности.

Социальная политика включает в себя механизм формирования и регулирования социально-трудовых отношений.

Главной целью социальной политики является стимулирование высокоэффективного труда на основе использования законов рыночного производства.

Социальная политика реализуется в различных социальных программах и практике государства, она направлена на регулирование интересов различных социальных групп населения.

Основными направлениями социальной политики, по которым государство достигает повышение уровня и качества жизни граждан, являются:

- ✓ Создание правовых и экономических условий каждой работоспособной человеку для обеспечения благосостояния своим семьям путем собственных трудовых усилий.
- ✓ Создание условий функционирования систем, стимулирующих высокоэффективный труд.
- ✓ Регулирование рынка труда и обеспечения занятости.
- ✓ Реализация миграционной и демографической политики.
- ✓ Реализация экологической политики.

- ✓ Планирование на перспективу развития социально-трудовых отношений в государстве и создание правового поля.
- ✓ Анализ и использование передового опыта других государств в сфере регулирования социально-трудовых отношений, повышения их эффективности.–

Социальная политика фактически представляет собой синтез нескольких крупных направлений государственной и региональной политики (жилищной, демографической, в сфере доходов населения и др.).

Отдельные элементы социальной политики, например, оплата труда, регулирование рынка труда, трудовая миграция и т.д. играют очень важную роль в социально-трудовых отношениях.

Одним из основных факторов, который оказывает влияние на социально-трудовые отношения, являются законы эволюции производства и развития труда, которые в свою очередь проявляются в кооперации, разделении, автоматизации труда и др.

На развитие трудовых отношений внутри субъекта хозяйствования оказывают влияние различные факторы:

1. основные характеристики социально-трудовых отношений;
2. стратегические и тактические направления развития предприятия;
3. системы рабочих мест;
4. кадровая политика предприятия;
5. трудовое поведение и др.

Развитие системы неформальных социально-трудовых отношений может привести к перераспределению власти и ответственности внутри предприятия, независимо от сложившейся формальной систем социально-трудовых отношений. Другими словами есть риск появления теневой иерархии.

Одним из основных факторов, влияющих на трудовые отношения, а соответственно и на условия труда, является стадия фаза жизни предприятия.

На первых порах, когда компания только образовывается, внутри нее часто наблюдается неформальный характер трудовых отношений. Но в процессе ее развития картина меняется. Они все больше становятся формальными, это постепенно затрагивает все больше и больше элементов. В результате внутри предприятия формируется своя уникальная организационная культура. Это открывает возможности использования социально-трудовых отношений в качестве одного из инструментов достижения глобальной цели. Поэтому при стратегическом планировании их характер обязательно учитывается.

Планирование и развитие человеческих ресурсов, как потенциала компании, должно стать приоритетной задачей.

1.3. Рабочее время. Режимы труда и отдыха

Рабочее время представляет собой общую меру количества труда. Продолжительность рабочего времени определяется уровнем развития производства и физическими, психофизиологическими возможностями человека.

Оптимизация рабочего времени на сегодняшний день – один из главных резервов, позволяющих увеличить производительность труда. Является одним из основных путей повышения производительности труда.

Максимальная продолжительность рабочего времени регламентируется действующим законодательством РФ. В соответствии с ним, в России в неделю продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов [1]. Государство закрепляет максимальную продолжительность, но предприятие может самостоятельно устанавливать ее меньшем уровне, что в обязательном порядке прописывается в трудовых договорах. Это касается и норм труда для работников, которые работают во вредных условиях труда.

Также законодательством устанавливается особая продолжительность рабочего времени для разных категорий работников. Так, для лиц, не достигших 16 лет, продолжительность рабочего времени не может превышать 24 часа в неделю, для инвалидов первой и второй группы – 35 часов в неделю.

Многие субъекты хозяйствования для своего персонала устанавливают пятидневную рабочую неделю, разрабатываются правила внутреннего распорядка, которые регламентируют длительность смен, расписание работ, графики. Они закрепляются во внутренних документах, которые согласовываются с профсоюзом предприятия и утверждаются руководителем. При этом первичными выступают требования законодательства РФ. Это значит, что правила внутреннего распорядка не должны им противоречить.

Допускается, если предприятие внедряет рабочий график, в котором предусмотрен 1 выходной и 6 рабочих дней. При этом обязательно учитываются требования действующего законодательства, регламентирующего продолжительность рабочего времени, порядок его изменения и оплату за работу сверхурочно.

Одной из задач руководства организации является правильное установление режима работы и отдыха персонала, так как высокая продуктивность работы сотрудников возможна при создании необходимых условий и обеспечении достаточного времени на отдых. При этом необходимо учитывать, что работоспособность человека варьируется в разное время.

Различают следующие режимы работы труда и отдыха:

Сменный – он регламентирует продолжительность смены, обеденного перерыва, частоту перерывов на отдых во время смены.

Суточный – регламентирует периодичность отдыха между сменами в течение суток.

Недельный – включает в себя графики работ, в которых учитывается количество выходных, праздничных дней, чередование смен.

Месячный – регламентирует количество рабочих, выходных и праздничных дней в течение месяца, а также дни отпусков.

1.4. Дисциплина труда как элемент его организации

Рыночная модель экономики подразумевает конкурентную борьбу между субъектами хозяйствования. Чтобы быть на шаг впереди конкурентов, необходимо использовать весь потенциал компании, в который входят и

трудовые ресурсы. Получить максимальную отдачу от их использования можно лишь в том случае, если внутри предприятия действует жесткая дисциплина и обеспечивается ее постоянный контроль.

Мотивировать сотрудника к соблюдению внутренней дисциплины можно разными методами. Главный принцип – личная заинтересованность в результатах деятельности компании, как правило материальная. Это значит, что работа по укреплению дисциплины труда требует глубокой перестройки системы мотивации сотрудников, формирования нормирования труда и т.д. [3].

Укрепление дисциплины труда – это один из аспектов организации труда. Понятие «дисциплина труда» имеет внешний и внутренний аспекты.

Внешний характеризует такое понятие, как «государственная дисциплина» – это степень выполнения требований общества к организациям, соблюдение трудового законодательства. Также внешний аспект характеризуется «договорной дисциплиной» – соблюдением норм и правил, регламентированных в конкретных договорах.

Внутренний аспект дисциплины труда включает в себя производственную дисциплину, которая характеризуется степенью соблюдения правил работы с техникой, механизмами, оборудованием, норм расхода материалов, правила охраны труда и ТБ и т.д. Элементом производственной дисциплины является технологическая дисциплина, которая проявляет себя в соблюдении технологии производственных процессов.

Трудовая дисциплина характеризовать степень соблюдения сотрудниками рабочих режимов и режимов отдыха, правил внутреннего распорядка.

Дисциплина труда охватывает все стороны поведения работников субъекта хозяйствования в процессе их трудовой деятельности. Она включает в себя государственную, договорную, производственную и трудовую дисциплины.

Основное требование дисциплины труда – люди, которые принимают участие в процессах труда, подчинялись установленным правилам. Характер

этого подчинения зависит от того, какие средства производства используются, от социально-культурных отношений на самом предприятии и в обществе в целом.

В современных условиях до сих пор применяются специальные методы для того, чтобы обеспечить соблюдение дисциплины сотрудниками. Предприятия используют разные методы, от административных, до экономических. Каждый из них проявляется по-разному, имеет разную эффективность, но все они взаимосвязаны.

Важную роль в укреплении дисциплины труда играют организационные мероприятия, целью которых является улучшение использования рабочего времени, основных фондов, внедрение инноваций, улучшение системы менеджмента.

Коммерческие предприятия активно используют методы материального воздействия. Они могут проявляться в виде поощрения или взыскания. Сегодня используется широкий набор методов, каждая организация определяет для себя оптимальный, в зависимости от специфики деятельности, масштабов производства, трудовых отношений и других факторов.

Четкая организация и ритмичность производства – основная характеристика, которая определяет дисциплину труда. Чем выше дисциплина, тем более четко организован рабочий процесс, выше производительность труда, эффективнее используется рабочее время.

Для достижения высокой дисциплины труда необходима правильная организация труда. Это касается организации рабочего места каждого отдельного сотрудника, подразделений и в целом субъекта хозяйствования. Поэтому задача формирования и контроля трудовой дисциплины является приоритетной для руководителей всех уровней.

Организация труда на предприятии во многом определяет эффективность его деятельности. Чтобы добиться максимальной производительности труда, необходимо не только создать соответствующие условия, но и мотивировать персонал. Большое значение имеют нормы труда, разработанные таким

образом, чтобы обеспечивать правильное соотношение между использованием рабочего времени, производительностью и оплатой труда. Рабочее время устанавливается в соответствии с действующим законодательством и с учетом специфики деятельности предприятия, производственной необходимости. Задачей руководителей всех уровней является поддержание и контроль трудовой дисциплины, как одного из важных факторов, влияющих на производительность труда и его эффективность.

Глава 2. Анализ и нормирование оплаты труда на предприятии ООО «Клевер Клуб»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Клевер Клуб»

Организация Общество с ограниченной ответственностью «Клевер Клуб» зарегистрирована 13 ноября 2012 года по адресу: 191014, г. Санкт-Петербург, Манежный пер, дом 1/4, литер К, пом. 1Н. Компании был присвоен ОГРН 1127847619360 и выдан ИНН 7841473576.

Основным видом деятельности является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. Компанию возглавляет Гачко Дмитрий Валерьянович.

Организация ООО «Клевер Клуб» выросла из маленького магазина через прилавок, самостоятельного кафе. В 2015 году ООО «Клевер Клуб» открыла свои двери в новом облики. Cake&Breakfast – это кафе-кондитерская. Руководство сделали все, чтобы кафе стало удобнее для покупателей, красивее, моднее. Внимательно подбирали поставщиков, обучали персонал. Все обучение было направлено на клиентоориентирование. У ООО «Клевер Клуб» есть свое подразделения, где производят собственные блюда (салаты, горячие, полуфабрикаты, выпечка, хлеба, кондитерские изделия). Профессиональный рейтинг и совершенствование оплаты труда, будем рассматривать по деятельности кафе «Cake&Breakfast».

Cake&Breakfast открыт в 2015 году в обычной арке в центре города Санкт-Петербург, у м. Чернышевская.

В настоящий момент кафе «Cake&Breakfast» - это стабильная организация. Есть постоянные гости, которые рекомендуют кафе друзьям, коллегам. С 2016 года открылось направление доставки, но пока только пирогов.

Цель кафе – увеличить продажи на 15% к концу 2020 года путем расширения производства и эффективной работы персонала, создания безопасных и качественных блюд для гостей и покупателей.

Основными конкурентами для кафе считается кафе «Coffee 22», находящееся по адресу ул. Казанская, 22, Coffee & Breakfast, ул. Малая Садовая, 3/54, кафе Bonch, ул. Большая Морская, 16. Кафе работают в таком же формате, что и «Cake&Breakfast».

Среднесписочная численность ООО «Клевер Клуб» 48 человек. Организационная структура ООО «Клевер Клуб» имеет линейно – функциональную структуру (рисунок 1).

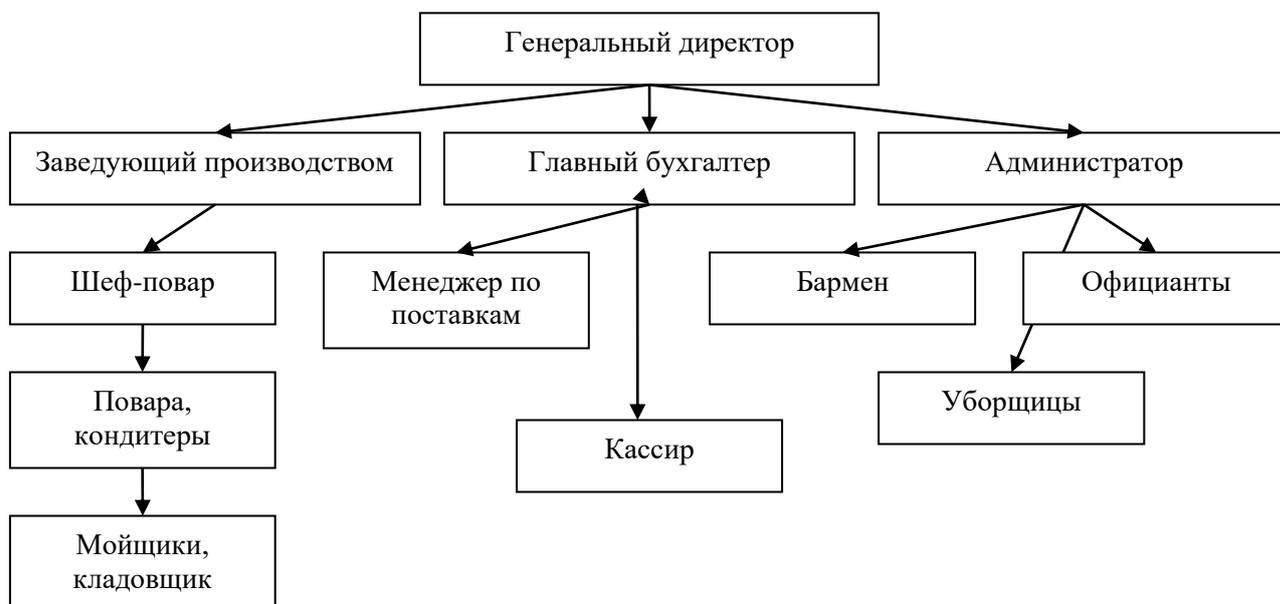


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Клевер Клуб»

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Шеф-повар организует и контролирует работу производства. Основными направлениями его деятельности являются: формирование меню; планирование и отбор необходимого сырья и материалов; контроль качества приготовления и подачи блюд; контроль хранения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции; проведение тренингов с персоналом производства и зала; внедрение изменений в работу производства.

Администратор зала является организатором всей работы в торговом зале кафе. Основная задача менеджера по обслуживанию заключается в доброжелательном приеме гостей, в своевременном им предоставлении всего, чем располагает кафе, - уют, вкусные блюда, приятная музыка, и, конечно же, высокий уровень сервиса. Причем все это нужно организовать так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждались ни в чем.

Трудовой коллектив наряду с администрацией принимает участие в управлении кафе и представляет собой совокупность людей, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, реализации и организации ее потребления. Полное описание функциональных обязанностей подразделений ООО «Клевер Клуб» представлены в Приложении А.

В октябре 2017 г. кафе распахнуло двери в обновленном виде, в европейском стиле. Была разработана новая концепция – введено в меню правильное питание и разработаны блюда для вегетарианцев. Разработана стратегия управления ассортиментом.

Проведены переговоры с поставщиками из Санкт-Петербурга, Москвы и многих других городов. Была разработана новая форма для сотрудников, новые требования к сотрудникам, более жесткий отбор персонала, высокие требования к обслуживанию.

Культура организации прослеживается сразу же при входе в кафе. У кафе «Cake&Breakfast» есть свой логотип (рисунок 2), группа в социальных сетях: Вконтакте, Facebook. Само кафе в светлых тонах, уютное. Притом, что есть линия раздачи, она не мешает, как вновь заходящим людям, так и тем, кто уже

сделал выбор и сидят за столиками. При входе в заведение обязательно кассиры и повара линии раздачи здороваются. Это говорит о том, что персонал вежливый и встречает каждого гостя.

При выборе блюд повара рассказывают о новинках, о тематических неделях или акциях недели, также помогают с выбором, говоря о пользе того или иного блюда. На кассах предлагают напитки, обязательно желают приятного аппетита. Сотрудники имеют фирменную одежду, подчеркивающую стиль кафе. Повара тоже одеты в фирменную одежду. Сотрудники работают в одноразовых перчатках.



Рисунок 2 – Логотип кафе «Cake&Breakfast»

Источник: [35]

На каждом столе есть одноразовые пакетики с логотипами - соль и перец. Работает официант, который всегда придет на помощь, если понадобится, убирает со столов. Все работники понимают, принимают и разделяют миссию кафе. Трепетно с уважением относятся к каждому гостю (даже к самым маленьким). Все решения действия персонала ориентированы на гостя. В организации существует положение «Правила внутреннего распорядка». Можно отнести их к структуре организационной культуры.

В документе прописаны основные моменты такие как: взаимодействие с руководством кафе, где написано, если сотрудник не понимает чего либо, то обращаться с любыми вопросами к управляющему. Руководство готово ответить на все интересующие вопросы персонала: график работы, время перерывов и обедов, невыходы на работу, приход и уход с организации. Также написано, что общение между собой только уважительное, без нецензурных слов и криков.

Разработаны документы по стандартам внешнего вида сотрудников при обслуживании гостей, что нельзя делать в зале. С этим документом знакомят в первый же день новых сотрудников, чтобы они могли для себя понять, принимает он такую культуру и правила организации или нет.

Внутри организации коммуникационная система используется устная, письменная, телефонная. Система месенджер WhatsApp позволило создать группу для оперативных решений.

Основные технико-экономические показатели ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Год			Абсолютный прирост (отклонение), +; –		Относительный прирост (отклонение), %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Выручка	74 307	91 889	97 428	17 582	5 539	23,66	6,03	31,12
Себестоимость	29 920	38 157	43 563	8 237	5 406	27,53	14,17	45,6
Валовая прибыль (убыток)	44 387	53 732	53 865	9 345	133	21,05	0,25	21,35
Рентабельность продукции, %	148,35	140,82	123,65	-7,53	-24,7	-5,08	-12,19	-16,65
Рентабельность продаж, %	59,73	58,47	55,29	-1,26	-4,45	-2,11	-5,45	-7,45
Затраты на рубль продаж	0,4	0,42	0,45	0,01	0,04	3,13	7,68	11,05
Численность персонала	47	42	48	-5	6	-10,64	14,29	2,13
Фонд оплаты труда	11 730	11 116	13 036	-614	1 920	-5,23	17,27	11,13
Производительность труда, тыс. руб.	1 581	2187,83	2029,75	606,83	-158,08	38,38	-7,23	28,38
Фондоотдача, руб.	13,22	10,98	14,87	-2,24	3,89	-16,94	35,43	12,48
Фондоемкость, руб.	0,08	0,09	0,07	0,01	-0,02	12,50	-22,22	-12,50

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

В 2017 г. ООО «Клевер Клуб» сформировало объем выручки в размере 74 307 тыс. руб. На конец периода исследования (2019 г.) выручка составляет 97 428 тыс. руб., что на 31,12% больше показателя на начало периода анализа. Это указывает на способность предприятия действовать в сложных экономических условиях, использовать имеющиеся конкурентные преимущества, удовлетворять потребности своего целевого сегмента рынка. Это приводит к

тому, что у предприятия остается больше финансовых ресурсов для того, чтобы покрыть постоянные и переменные расходы, поощрять эффективных сотрудников, погашать финансовые обязательства, решать прочие оперативные и стратегические задачи. О снижении эффективности хозяйственных процессов на предприятии свидетельствует выручка, растущая более медленными темпами (на 131,12%), чем себестоимость (на 145,6% за 2017 – 2019 гг.). Важно достигать противоположной ситуации, что позволит формировать более ощутимый финансовый результат ООО «Клевер Клуб».

Валовая прибыль ООО «Клевер Клуб» была положительной на конец 2019 г. и составляла 53 865 тыс. руб. против 44 387 в 2017 г., что указывает на эффективные операционные процессы, которые позволяют создавать добавленную стоимость в рамках ежедневной деятельности трудового коллектива. Как результат, остаются дополнительные фонды, которые могут использоваться для осуществления управленческих расходов, расходов на сбыт, финансовых расходов.

Операционная маржа предприятия является индикатором конкурентоспособности, поэтому высокое значение такого показателя говорит о качественных товарах и услугах предприятия, что обеспечивает устойчивое положение на конкурентном рынке. В 2019 г. ООО «Клевер Клуб» на каждый рубль продаж заработало 0,5529 рублей прибыли от продаж. Управленцы не выполняют свою работу, а именно не ищут возможности обеспечения более высокой эффективности операционных процессов предприятия, о чем свидетельствует сокращение показателя на 4,45% в 2017-2019 гг.

Персонал предприятия работает более продуктивно в 2019 г., о чем свидетельствует объем выручки на одного человека в размере 2 029,75 тыс. руб. против 1 581 тыс. руб. в 2017 г. Это говорит о продуманной политике управления трудовыми ресурсами.

Привлеченные основные средства ООО «Клевер Клуб» используются в операционном процессе более интенсивно, о чем свидетельствует растущая на 3,9 фондоотдача. В 2019 г. каждый вложенный в основные средства рубль

позволил произвести и реализовать 14,87 рублей товаров и услуг.

2.2 Нормирование труда на предприятии ООО «Клевер Клуб»

Персонал предприятия – это весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Соотношение отдельных групп работников в совокупном составе характеризует структуру персонала. Проведем кадровый аудит персонала ООО «Клевер Клуб» кафе «Cake&Breakfast». Структура и динамика численности персонала ООО «Клевер Клуб» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура и динамика численности персонала ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017 г., кол-во чел.	2018 г., кол-во чел.	2019 г., кол-во чел.	Структура, %			Изменение 2019 г. к 2017 г.	
				2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс., +/-	Отн., %
Основные рабочие	25	20	25	53,19	47,62	52,08	0	0,00
Вспомогательные рабочие	15	15	13	31,91	35,71	27,08	-2	-13,33
Итого рабочих	40	35	38	85,11	83,33	79,17	-2	-5,00
Руководители	3	3	4	6,38	7,14	8,33	1	33,33
Специалисты	4	4	6	8,51	9,52	12,50	2	50,00
Итого специалисты	7	7	10	14,89	16,67	20,83	3	42,86
Всего промышленно- производственный персонал	47	42	48	100,00	100,00	100,00	1	2,13

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Для наглядности, в графическом виде динамика численности персонала ООО «Клевер Клуб» представлена на рисунке 3.

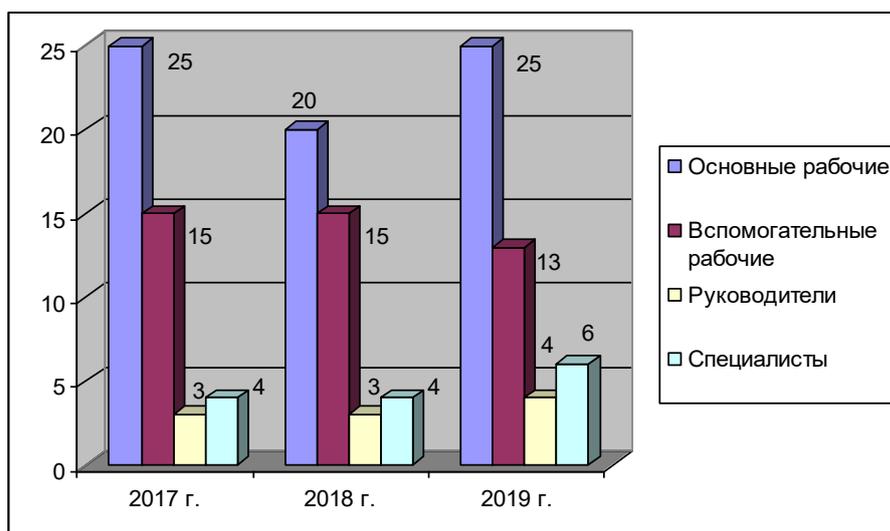


Рисунок 3 – Динамика численности персонала ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Таким образом, проведя анализ численности персонала видно, что основным удельным весом в 2018 г. в общей численности персонала являются основные рабочие и составляют 52,08%. В данной категории состоят работники, занимающие общеотраслевые должности, такие как повара, кондитеры, официанты, бармены. По этой же категории происходит движение персонала.

Увеличение численности категории специалистов в 2019 г. связано с прохождением производственной практики студентами технических специальностей. Студентов, проходящих практику в обществе, принимают на работу согласно штатному расписанию.

Общая численность персонала увеличилась на 2,13% в 2019 г. по сравнению с 2018 г. и составила 48 чел.

Данные анализа укомплектованности персонала предприятия ООО «Клевер Клуб» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ укомплектованности персонала ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Категории работников	2017 г., кол-во чел.		2018 г., кол-во чел.		2019 г., кол-во чел.		% укомплектованности от расчетного контингента		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Основные рабочие	25	25	25	20	25	25	100,00	80,00	100,00
Вспомогательные рабочие	13	15	13	15	13	13	115,38	115,00	100,00
Итого рабочих	38	40	38	35	38	38	105,26	92,11	100,00
Руководители	3	3	3	3	4	4	100,00	100,00	100,00
Специалисты	4	4	4	4	5	6	100,00	100,00	120,00
Итого специалистов	7	7	7	7	9	10	100,00	100,00	111,11
Всего промышленно-производственный персонал	45	47	45	42	47	48	104,44	93,33	102,13

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Как представлено в таблице 3, недоукомплектованность основных рабочих составила: в 2018 г. 20,00% от расчета по общему контингенту персонала; в 2019 г. 0,00%. Общая недоукомплектованность кадрами составила: в 2017 г. 6,67% от плановой штатной численности; в 2019 г. наоборот переукомплектованность персонала на 2,13%. В целом предприятие укладывается в план по укомплектованности персонала, а значит политика управления персоналом эффективна.

Данные анализа качественного состава трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение 2019 г. к 2017 г.	
	кол-во чел.	уд. вес., %	кол-во чел.	уд. вес., %	кол-во чел.	уд. вес., %	Абс., +/-	Отн., %
Группы работников:								
По возрасту:								
до 20 лет	-	-	2	5,56	4	9,09	4	100,00
от 20 до 30 лет	3	7,14	3	8,33	4	9,09	1	33,33
от 30 до 40 лет	30	64,28	27	63,89	26	54,55	-4	-13,33
от 40 до 50 лет	7	14,29	5	11,11	9	18,18	2	28,57
от 50 до 60 лет	7	14,29	5	11,11	5	9,09	-2	-28,57
Итого	47	100,00	42	100,00	48	100,00	1	2,13
По полу:	25	53,19	22	52,38	25	52,08	0	100,00

мужчины								
женщины	22	46,81	20	47,62	23	47,92	1	4,55
Итого	47	100,00	42	100,00	48	100,00	1	2,13
По уровню образования: незаконченное среднее	2	3,57	1	2,78	4	9,09	2	50,00
среднее	7	14,29	5	11,11	4	9,09	-3	-42,86
среднее техническое	27	57,14	26	61,11	31	63,64	4	14,81
высшее	11	25,00	10	25,00	9	18,18	-2	-19,18
Итого	47	100,00	42	100,00	48	100,00	1	2,13
По трудовому стажу: до 5 лет	5	10,71	2	5,56	4	9,09	-1	-20,00
до 10 лет	11	25,00	14	33,33	9	18,18	-2	-18,18
до 15 лет	5	10,71	6	13,89	9	18,18	4	80,00
до 20 лет	18	39,29	15	36,11	22	45,46	4	22,22
от 20 лет	8	14,29	5	11,11	4	9,09	4	-50,00
Итого	47	100,00	42	100,00	48	100,00	1	2,13

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

По данным анализа, представленного в таблице 4, можно сделать вывод, что в 2019 г. на исследуемом предприятии в составе кадров наблюдается увеличение удельного веса работников в возрастной группе до 20 лет, а также работников от 20 до 30 лет и от 40 до 50 лет. По уровню образования наибольший удельный вес принадлежит работникам, имеющим среднее техническое образование, по размеру трудового стажа персоналу с выслугой до 20 лет.

Анализ движения персонала ООО «Клевер Клуб» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения персонала ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Год			Абсолютный прирост (отклонение), +; –		Относительный прирост (отклонение), %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Коэффициент общего оборота	0,15	0,17	0,23	0,02	0,06	11,9	37,5	53,87
Коэффициент оборота по приему	0,06	0,05	0,13	-0,02	0,08	-25,4	162,5	95,83
Коэффициент оборота по выбытию	0,09	0,12	0,1	0,03	-0,01	39,88	-12,5	22,4
Коэффициент текучести кадров	0,09	0,12	0,1	0,03	-0,01	39,88	-12,5	22,4
Коэффициент восполнения работников	0,75	0,4	1,2	-0,35	0,8	-46,67	200	60

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Происходит снижение суммы продаж (с учетом инфляции) и одновременный рост численности сотрудников, что указывает на снижение эффективности управления персоналом.

Что касается показателей движения персонала, то увеличение общего оборота на 53,87% происходит как за счет роста оборота по приему, так и за счет роста оборота по выбытию в 2017-2019 гг. Ускорение оборачиваемости может привести к ухудшению качества персонала.

Рост текучести кадров является однозначно негативной тенденцией, которая означает ухудшение качества персонала. Новым сотрудникам требуется значительный период времени на адаптацию. Это приводит к заниженной продуктивности труда.

Для изменения динамики необходимо улучшить процесс подбора и контроля персонала. Стоит заметить, что в 2019 г. коэффициент текучести кадров составлял 0,1, что является допустимым значением. В таких условиях можно ожидать на стабильное качество работы персонала. В среднем в 2017-2019 гг. коэффициент восполнения персонала составил 0,78. Значение ниже единицы означает, что происходит убыль рабочей силы и сокращение рабочих мест.

Данные анализа использования фонда рабочего времени ООО «Клевер Клуб» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ использования фонда рабочего времени ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018 г. к 2017 г.		2019 г. к 2018 г.	
				Абс., +/-	Отн., %	Абс., +/-	Отн., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	47	42	48	-5	-10,64	6	14,29
Отработано дней одним работником за год, дни	239	244	250	5	2,09	6	2,46
Отработано часов одним работником за год, час	1816	1927	1950	111	6,11	23,00	1,19

Средняя длительность рабочего дня, час	7,60	7,90	7,80	0,30	0,30	-0,10	-1,27
Фонд рабочего времени, человеко-час	85352	80934	93600	-4418	-5,18	12666	15,65

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Таким образом, по данным таблицы 6, можно заключить, что в 2019 г. по сравнению с предшествующим периодом, наблюдается увеличение явочного фонда рабочего времени и сокращение средней продолжительности рабочего дня.

Анализ эффективности трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» представлен в таблице 7.

По данным таблицы 8, видно, что в 2019 г. по сравнению с 2017 г. фонд оплаты труда увеличился и составил 13 036 тыс. руб. Данному увеличению поспособствовало увеличение количества сотрудников.

Снизилась среднегодовая выработка на 7,23% и в 2019 г. составила 2 029,75 тыс. руб., на это повлияло увеличение выручки на 6,03%. Данный факт свидетельствует о увеличении объема предоставляемых работ и услуг.

Таблица 7 – Анализ эффективности трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018 г. к 2017 г.		2019 г. к 2018 г.	
				Абс., +/-	Отн., %	Абс., +/-	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	74 307	91 889	97 428	17582	23,67	5539	6,03
Среднесписочная численность персонала, чел.	47	42	48	-5	-10,64	6	14,29
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	11 730	11 116	13 036	-614	-5,23	1920	17,27
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4 169	11 167	12 591	6998	167,86	1424	12,75
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	1 581	2187,83	2029,75	606,83	38,38	-158,08	-7,23
Среднегодовая зарплата одного работающего, тыс. руб.	249,57	264,67	271,58	15,10	6,05	6,91	2,61
Прибыль на рубль зарплаты, коп.	0,35	1,00	0,97	0,65	185,71	-0,03	-3,00

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Показатели эффективности управления мотивацией и персоналом ООО

«Клевер Клуб» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели эффективности управления мотивацией и персоналом ООО «Клевер Клуб»

Показатели	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+; –		Относительный прирост (отклонение), %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Производительность труда, тыс. руб.	1 581	2 187,83	2 029,75	606,83	-158,08	38,38	-7,23	28,38
Рентабельность расходов на оплату труда, %	4,43	74,53	68,83	70,1	-5,7	1 581,27	-7,65	1 452,7
Зарплатоотдача, руб.	6,33	8,27	7,47	1,93	-0,79	30,49	-9,59	17,98
Зарплатоемкость, руб.	0,16	0,12	0,13	-0,04	0,01	-23,37	10,61	-15,24

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Если в 2017 г. каждый сотрудник создал 1 581 тыс. руб. продукции, то в 2019 г. - уже 2 029,75 тыс. руб. Такая динамика свидетельствует о повышении эффективности работы персонала. Увеличение продуктивности связано с более быстрым ростом объема производства и продажи по сравнению с медленным приростом численности персонала.

Важным показателем, который указывает на эффективность управления персоналом и мотивацией, является рентабельность расходов на персонал. Рост показателя с 4,43% до 68,83% указывает, что в целом политика управления кадрами является качественной, так как каждый рубль расходов на персонал приносит больше чистой прибыли для предприятия. Зарплатоотдача также повышается, что подтверждает вывод о росте эффективности управления мотивацией, персоналом и расходами на оплату труда. Зарплатоемкость на конец периода снизилась по сравнению с началом периода исследования, что указывает на рост эффективности мотивационной политики. Стоит обратить внимание на еще один аспект, в течение периода 2017-2019 гг. производительность труда выросла на 28,38%, в то время как средняя заработная плата оставалась стабильной. Это указывает на то, что добавленная

стоимость распределяется в пользу организации. Это положительное явление, так как компании всегда необходимы средства для дальнейшего развития.

2.3 Анализ действующей системы оплаты труда в ООО «Клевер Клуб»

В организации разработаны «Правила внутреннего распорядка дня». В них прописаны цели организации, порядок приема, перевода и увольнения сотрудников, взаимодействие с руководителем, графики работы, приход и уход с работы, что считается прогулом в организации, основные правила и обязанности сотрудников и руководства, правила внешнего вида (для кафе, производства), ответственность за нарушение дисциплинарного труда.

В каждом подразделении есть штатное расписание, составленное и утвержденное генеральным директором предприятия, где прописана должность, график, окладная часть, премиальная. Из чего состоит премиальная часть, часы и стоимость одного часа работ каждой должности.

На каждую должность есть должностные инструкции, разработанные, и утвержденные генеральным директором предприятия, где прописаны: общее положение, условия работы, что должен знать сотрудник, что обязан выполнять, права, ответственность. На некоторые должности расписан ожидаемый результат от сотрудника (Приложение Б).

Существует положение о материальной ответственности, где прописано, что входит в материальную ответственность и с этого года внесли поправки, что сотрудник несет ответственность за своевременное и легальное прохождение санитарной книжки (Приложение В).

Положение о дополнительных выплатах, которое вообще существует на предприятии. Это подарки к праздникам, 30% за наставничество. Дополнительное поощрение за вызов сотрудника с выходного дня, за развоз сотрудников в вечернее время (Приложение Г).

Для своих сотрудников есть специальные места для приема пищи, при этом кафе готовит обеды всему персоналу; куда входит первое, второе,

напиток. Руководство берет большую часть расходов на себя по обедам. Сотрудники оплачивают всего 40 руб., сумма вычитается из заработной платы в конце месяца. Для детей сотрудников руководство организует праздник с аниматорами на «День защиты детей». Это уже стало – веселыми традициями.

Руководство организацией считает, что главная ценность и источник благополучия – это люди, работники организации. Два раза в месяц выплачивается заработная плата и аванс. Оплачиваются отпуска и больничные.

Модель организационной культуры можно отнести к культуре власти. Организация занимается торговлей. Власть исходит из центра и распространяется в виде волн. Контроль производится централизованно через отобранных лиц, управленцев. Выполнение заданий оценивается по результату.

В организации прослеживается «культура задачи», командные проекты, хотя это культура больше относится к «матричной структуре», но для решения и достижение какой либо цели создаются группы, и решается вопрос.

Сотрудники часто участвуют в социальных проектах: «Чистый город» соревнуясь с другими командами, стараются сделать город чище.

Положение о коммерческой тайне, в нем пишется, что считается коммерческой тайной, что нельзя разглашать третьим лицам (Положение Д).

Отдельное положение о персональных данных. В нем прописывается список сотрудников, которым сотрудники могут предоставлять свои персональные данные, но в свою очередь ответственные лица не имеют право разглашать какие-либо сведения третьим лицам (Приложение Е).

Положение об аттестации, в нем расписано, когда проходит аттестация, как проходит и что в результате получит сотрудник. Положение об аттестации существует, только для продавцов-кассиров. У предприятия существует стратегическая цель - открытие производства на больших площадях.

Открытие большого производства повлечет за собой новые рабочие места, работа в престижном заведении, где любые просьбы и пожелания не пройдут мимо директора. Где есть уверенность в завтрашнем дне. Для потребителя выпуск продукции более качественной.

Стратегические цели компании удовлетворение потребностей работников, через выполнение трудовых функций [28]. Сюда можно отнести материальные цели: оплата труда, должна быть конкурентная, дополнительные материальные льготы; разработать новые льготы для сотрудников, т.к. возможности позволяют. Например: предоставить скидки своим сотрудникам при заказе тортов. Внести творческий характер труда, продвижение своих сотрудников по служебной лестнице. Также поддерживать здоровый климат в коллективе. Социальные цели персонала и администрации полностью совпадают, что означает эффективную основу для взаимодействия, для достижения общих целей.

Общая цель любой организации - это получение прибыли. Текущие цели предприятия: провести аттестацию всего персонала. Для кассиров - проверить их соответствие, присвоение категорий, сдать переаттестацию. Нужно понять какой персонал работает в организации, вести качественные и количественные показатели эффективности. Вести профессиональный рейтинг и усовершенствовать оплату труда. Пересмотреть должностные обязанности всего персонала, т.к. новые требования к персоналу, требуют корректировку в должностных инструкциях. Поэтому в данной организации смежная стратегия. Стратегия качества закреплена на бумаге, неформальная стратегия инноваций.

В кафе можно выделить стратегию качества по М. Портеру, т.к. обеспечение ресурсами, целью которого стоит высокий уровень обслуживания гостей, а также качественными услугами. При такой стратегии организация поддерживает инициативу в области достижения всеобщего качества и забота о госте. Вознаграждение за качество и достижение результатов. Также к кафе подходит стратегия инноваций, доказывает, что компания заинтересована в удержании высококвалифицированных сотрудников, открыта для инноваций. За инновации сотрудники вознаграждаются.

Для наглядности изобразим пирамиду (рисунок 4), по которой можно сказать, что кафе «Cake&Breakfast» через 7 лет ждет расширение, открытие большого производства.



Рисунок 4 – Пирамида целеполагания кафе «Cake&Breakfast»

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Увеличение рабочих мест. Расширение потока сбыта. Открытие новых заведений, все это руководство видит в развитии организации через 7 лет. Это объясняется тем, что начиная с выбора поставщиков, заканчивая гостями, руководство организации самостоятельно решает вопросы. На любые жалобы руководство проводит расследование, для того чтобы предотвратить повторения и поставить точки контроля.

Поэтому миссия предприятия говорит о том, что предоставление товара или услуг должно быть высшего качества. А отношение к гостям должно быть честным. Вытекает цель к стремлению создавать безопасный продукт, а также необходимое условие для удобства гостей и покупателей.

Стратегия качества прописаны в документах. Прописано, какие существуют показатели по приему товара, сырья и какой товар, сырье не

подлежит приему. Приготовление блюд, только по технологическим картам, контроль выдаваемых блюд, контроль выпускаемых заготовок. Неожиданные проверки производства на предмет санитарного состояния, маркировок и сроки годности готовых блюд.

Также прослеживается неформальная стратегия инноваций. Руководители подразделений охотно выслушивают и предлагают новые идеи по совершенствованию своей работы или обслуживания, придумывают что - то новое для гостей. Администрация всегда хорошо относится к новизне, если это не противоречит целям и задачам всего предприятия. Для достижения целей существует функция планирования на предприятии. Планирование обязательно везде в заказе сырья (заведующий производством должен запланировать продажи опираясь на выставление плана продаж), координация продаж (персонал ежедневно видит и знает, какой план продаж нужно сделать сегодня). Такой подход мотивирует сотрудников достигать этих показателей. Помимо этого администрация заинтересована из коллектива, сделать команду профессиональную и высококвалифицированную.

Внутренний и внешний документооборот кадрового структурного подразделения при выполнении основных управленческих функций является основой управленческой деятельности, а сам процесс управления - это сбор, передача, обработка информации. Любая информация зафиксирована на бумаге, снабжает необходимым реквизитом, становится документом. Документы закрепляют отношения внутри организации между сотрудниками и организацией. Заключение договоров с другими компаниями (например - на поставку сырья и продуктов). Нередко именно договора являются письменными доказательствами при возникновении споров.

Деятельность организации отражается в документах и составляет основу бизнеса. Сотрудники получают информацию посредством документации. Планирования, финансирования, кредитования, бухгалтерский учет, отчетность, кадровое обеспечение - невозможно решать задачи без правильных управленческих документов. Знание вопросов документирования

управленческой деятельности поможет организации работать без конфликтов с государством и подчиненными.

На предприятии ведутся документы, отражающие трудовую деятельность работника. На каждого сотрудника заводится личная карта с фотографией, где прописывается все достижения работника, переводы, так же отпуска, какое образование имеет сотрудник. Каждый сотрудник пишет заявление о приеме на работу или увольнение. Заводится трудовая книжка, если нет или продолжается вести трудовая книжка сотрудника: приказы о приеме, переводе, отпуск, командировки, поощрения, взыскания или изменение персональных данных. Все документы нужны для того, чтобы в будущем могли начислить пенсию. Также для отчисления НДФЛ, перечисление налога производится ежемесячно в соответствие со сроками выдачи заработной платы.

Каждый работник знакомится и расписывается, что ознакомлен с организационно-правовыми документами, которые регулируют общие вопросы работы с персоналом. Туда можно отнести правила трудового распорядка, положение о структурном подразделении, должностная инструкция.

Также ведется на предприятии учет рабочего времени. Все внутренние документы создаются и присваиваются порядковые номера. С документом обязательно под роспись знакомят сотрудников.

Документы - это особая категория, которая имеется в любой организации. Их важность состоит в том, что актуальность они теряют спустя очень длительное время. Поэтому личные дела или все бумаги по личному составу должны храниться 75 лет.

Проведем анализ подсистем кадрового менеджмента.

Найм и привлечения. Организация использует все методы, которые возможно - это вакансии в социальных сетях, объявления на сайтах, в местных газетах, расклейка объявлений на остановках, в подъездах, приглашение на работу студентов из учебных заведений, обращение в службу занятости.

Адаптация персонала. После прохождения собеседования, и принятия на работу сотрудника, наступает период адаптации. Для каждого подразделения

разработан бланк стажировки и адаптации нового сотрудника.

Адаптация происходит непосредственно наставничеством. После прохождения стажировки, сотрудник приступает к работе самостоятельно. Во время адаптации всех сотрудников знакомят с правилами внутреннего распорядка, с техникой безопасности, проходит инструктаж по оборудованию, обучение работы на данном оборудовании. После прохождения стажировки с сотрудником заключается Трудовой договор, во время стажировки заключается ученический договор.

Мотивации персонала используются как материальная так и нематериальная. К материальной относятся премии по чек листам, начисление за выслугу лет, доплаты за дополнительные смены, беспроцентный кредит для своих сотрудников, вознаграждение по ходатайству вышестоящего руководства.

Нематериальная мотивация - вручение благодарственных писем, награждение подарком, вручение грамот, подарки ко Дню Рождения, 8 марта, 23 февраля, дню торговли, выезд на мероприятия за счет организации.

К нематериальным можно отнести - курсы повышения квалификации сотрудников. Этот метод является затратным для предприятия, поэтому в основном на такие курсы отправляют только перспективных сотрудников.

Также используется метод необычный, но очень позитивный: различные сообщения или записки сотрудникам компании от лиц руководящих должностей - если управляющий пишет записку с подписью «Отличная работа, молодец!» и оставит ее на столе у сотрудника. Сотрудник, когда ее прочитает, заряжен энергией на весь день работы и работает с позитивным настроением.

Нематериальная мотивация является неотъемлемой частью во многих организациях так, как существует ряд сотрудников для которых «дружелюбная атмосфера» в рабочем коллективе и уважение со стороны начальства являются важными аспектами для осуществления качественной трудовой деятельности, а для некоторых сотрудников денежная мотивация не является полностью основополагающим фактором для качественного выполнения работы [29].

Обучение персонала происходит постоянно, в организации нет своего учебного подразделения, но руководство постоянно отправляет на обучение и повышение квалификации в другие учебные заведения, мастер классы, на семинары не только по России, но и за рубеж. Это можно отнести к внешнему обучению.

Каждое предприятие требует результат от вложенных средств в каждого сотрудника. Так и руководство ООО «Клевер Клуб» требует результат, т.к. прежде, чем отправлять сотрудников, каждый семинар рассматривается подробно - какие цели и что получит сотрудник во время обучения, и что приобретет предприятие. Многие семинары просто даже не рассматриваются.

Таким образом, предприятие заинтересовано в образовании, обучении персонала, т.к. даже смена обстановки или новый взгляд на свою работу, или работу в целом, многого стоит.

К внутреннему обучению отнесем то, что на рабочем месте каждого работника происходит постоянное обучение. Это свидетельствует о том, что организация постоянно придумывает и внедряет новые технологии, которым и нужно обучить персонал. Очень много делается для саморазвития, когда сотрудники готовы сами развиваться и узнавать что-то новое. В этом помогает весь административный состав; найти или подобрать литературу, которая поможет в развитии персонала и достичь поставленных целей.

Оценка персонала в организации происходит ежедневно.

На предприятии есть правила внешнего вида сотрудников (если оно не соблюдается, то вносятся в чек лист отметка). По чек листам выводится ежемесячная оценка персонала индивидуальная для рассмотрения премий.

Критерии оценки не отвечают стратегическим целям организации, поэтому нужно усовершенствовать. Помимо этого проходит «Тайный покупатель», который тоже оценивает обслуживающий персонал. По результатам квартала выплачивается премия. По результату года, если проходят на отлично или хорошо, рассмотрена дополнительная премия и звание лучший кассир, или продавец.

Но при оценке персонала не учитывается квалификация сотрудника. Чек лист предусматривает ежедневную оценку и разработан исходя из должностных инструкций. Оплата труда никак не влияет на окладные части, чек лист рассматривается, для всех одинаковые критерии оценки.

В таблице 9 представлены мероприятия, сроки проведения, должностные лица, отвечающие за мероприятия, документы, которые помогают в работе и поставлена оценка мероприятий.

Таблица 9 – Порядок оценки трудовой деятельности персонала организации

Мероприятие	Срок	Должностные лица	Документы	Оценка
Найм и привлечение персонала	От 1 неделя до 1 месяца	Управляющий	Ресурсы интернет, СМИ	8
Адаптация персонала	От 5 дней до 3-х месяцев	Управляющий/ Зав. производством	Документ о стажировке и адаптации	7
Мотивация персонала	Постоянное	Управляющий/ Зав. производством	Положение о мотивации персонала, и положение о дополнительных выплатах	9
Обучение персонала	Постоянное	Управляющий/ Директор/ Зав. производством	Распоряжение по обучению персонала	6
Оценка персонала	Ежедневное	Управляющий/ Зав. производством	Чек-лист, анкета «Тайного гостя»	3

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия

Можно сделать вывод, что оценка персонала, как система, частично отсутствует. Оценивается только обслуживание и в целом обстановка в кафе для гостей. Оценка по чек-листу оценивается не постоянно, т.к. наблюдение за персоналом, управляющим не может осуществляться 7 дней в неделю и правильно оценить сложно.

Персонал производства оценивается только по внешнему виду и индивидуальным заданиям, но они могут быть или нет. Данная система, которая существует в организации, является неэффективной. Не используются современные методы оценки и никак не влияют на заработную плату сотрудников.

Рассмотрим существующую систему оплаты труда ООО «Клевер Клуб» (рисунок 5).



Рисунок 5 – Действующая система оплаты труда на ООО «Клевер Клуб»

Источник: [28]

Как видно по рисунку система не совершенна, цель несмартированная, поставлена нечетко, задачи не отвечают поставленной цели. В технологии нет мониторинга. Критериев мало, не понятно достигается ли результат, при такой системе. Посмотрим бизнес-процесс подсистемы более подробно, и сделаем выводы для дальнейшего усовершенствование оплаты труда (рисунок 6).

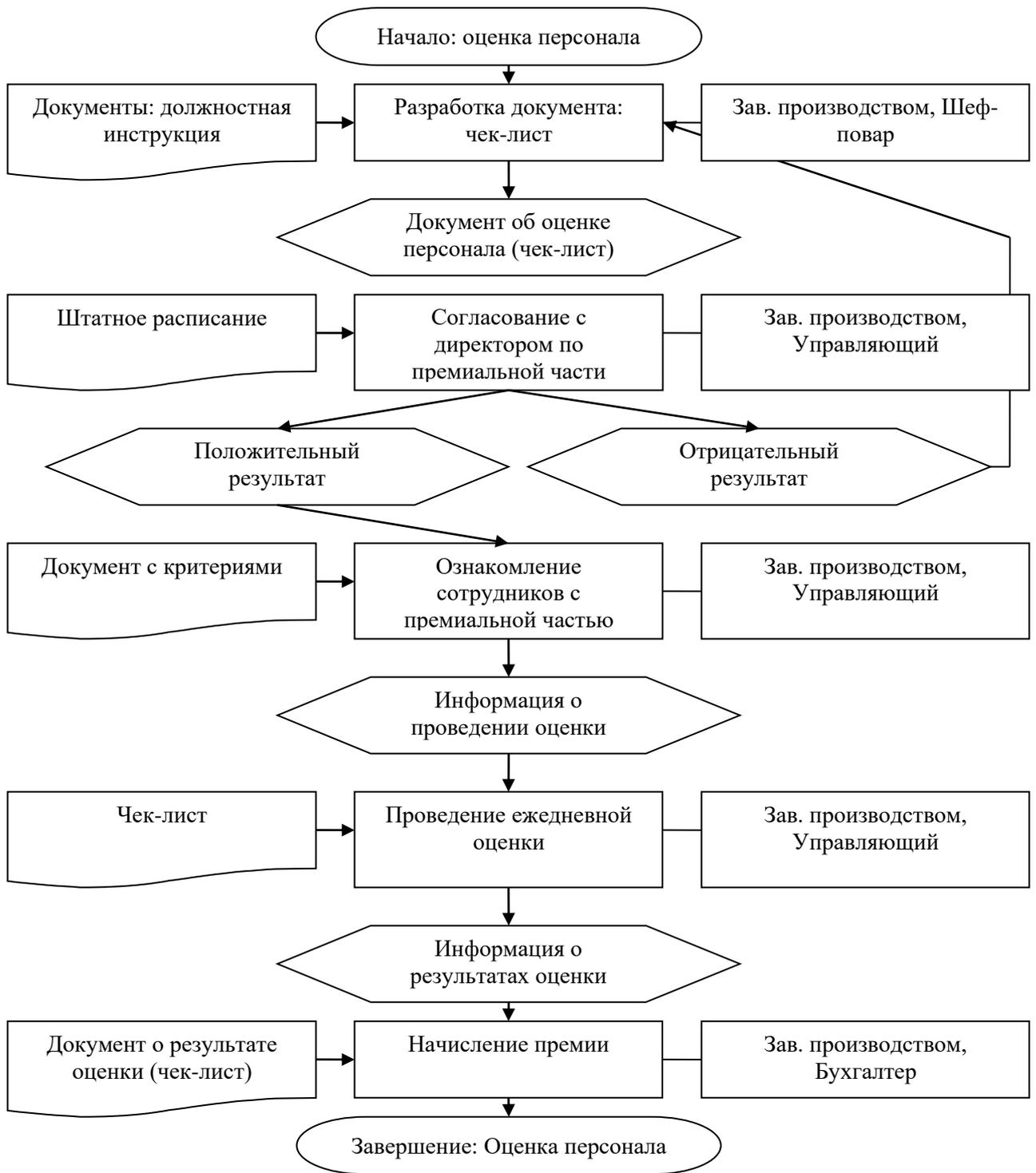


Рисунок 6 – Бизнес-процесс оценки персонала

Источник: [28]

Мотивация по такой схеме отсутствует, т.к. отсутствие ранжирования сотрудников, поэтому окладные части одинаковые и мало зависят от премии.

В организации выплачивается заработная плата, за количество отработанного определенного времени, и индивидуальных показателей.

Заработная плата так же зависит от количественных показателей. В организации предусмотрено премирование сотрудников, то есть выплата денежных сумм сверх окладов. Она зависит от индивидуальных показателей сотрудников и заносится ежедневно в чек-лист сотрудников.

В организации утверждено штатное расписание сотрудников, где прописан оклад за отработанное время, график работы, должность и премия, за какие показатели и в каком размере выплачивается.

Ведется учет и контроль за отработанное время на предприятии, путем записи в книгу «Приход, уход сотрудников». Сотрудник службы безопасности фиксирует каждого сотрудника, прописывает фамилию и время прибытия. В конце смены сотрудник предоставляет все сумки и пакеты и если он совершал покупки, то должен иметь чек. Журнал передается бухгалтеру. Бухгалтер в свою очередь ведет учет рабочего времени.

По чек-листам оценивает три показателя: первый - выполнение плана задания. Шеф-повар прописывает ежедневно план-задание на смену, опираясь на заявки из других подразделений. В течение дня возможна корректировка по план-заданию. В такой системе прослеживаются изъяны, если например: повар не успел сделать план-задание, то он остается его доделывать, а за переработанные часы будет начислена заработная плата. Организация несет убытки в таком случае.

План-задание составляется каждому цеху и распределяется внутри цеха между поварами. Второй показатель - это внешний вид сотрудника. Сотрудник должен быть всегда в чистой спец-одежде. Если это сотрудники кухни, то обязательно с головным убором, волосы убраны, в перчатках.

В течение своего рабочего времени повара, помощники поваров должны соблюдать правила хранения продуктов, срок хранения, температуру хранения, маркировку.

Третий показатель - это санитарное состояние рабочего места. Во время работы сотрудники должны поддерживать санитарное состояние своего рабочего места. Второй и третий показатель практически одинаковый. Но в

свое время он был необходим для того, чтобы сотрудники понимали и научились правильно работать и следить за санитарным состоянием, работали в одноразовых перчатках.

В данной системе шеф-повар никак не оценивается заведующим производством, поэтому можно считать, что система не эффективна. Одинаковые окладные части и сумма премий.

Премия по итогам года выплачивается сотрудникам дополнительно и не прописывается в штатном расписании. Премия выплачивается раз в год по результатам итогов финансовой и производственной деятельности.

В организации также имеются выплаты материальной помощи. Выплачивается единовременная сумма сотруднику в связи с потерей близких или заключении брака. Суммы производятся в пределах утвержденных сумм.

В ходе исследования можно сделать вывод, что в ООО «Клевер Клуб» в кафе «Cake&Breakfast» используется повременно-премиальная (тарифная) система оплаты труда.

Для того чтобы увеличить производительность труда, повысить качество выполняемых работ каждого сотрудника, тем самым увеличить прибыль и сделать данную систему более эффективной, необходимо усовершенствовать данную систему, вести профессиональный рейтинг персонала и усовершенствовать оплату труда.

Таким образом, подводя итог данной главы, можно заключить следующее. По структуре предприятия можно сказать, что прослеживаются четкие и логические управленческие связи. Быстро принимаются оперативные решения, четкая согласованность сотрудников. На любые приказы быстро реагируют сотрудники. Также ясное разграничение сфер полномочий и ответственности. Стиль управления можно отнести к демократичному, т.к. генеральный директор позволяет активно принимать участие сотрудников в принятии решений. Обязанности своих подчиненных пытается сделать более привлекательными, избегая навязывать им свою волю. Но у демократического стиля руководства, выделяют две формы: «консультативную» и

«партиисипативную». Здесь больше можно отнести к «консультативной». Потому что, руководитель интересуется мнением подчиненных, дает советы. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, не смотря на то, что большинство решений фактически подсказываются им сверху.

Организация прошла все стадии жизни. И успешно развивается дальше. Кадровая политике активная, руководитель выставляет высокие требования к персоналу, но и вкладывает в свой персонал, обучает.

Стратегическими целями являются запуск большого производства, так же удовлетворение работников своим трудом и правильное оценивание персонала, полное понимание и прозрачность оценки.

Предприятие заботиться о доходах своих сотрудников, проводят мониторинг заработных плат по каждой специальности раз в полгода. Рассматривают и внедряют новые льготы, придумывают и усовершенствуют мотивацию труда для сотрудников. Оценивают свой персонал путем аттестации.

Объем товарной продукции растет, поэтому можно сделать вывод, что спрос на данную услугу тоже есть, и он постоянно растет.

С экономической точки зрения, в 2017 г. ООО «Клевер Клуб» сформировало объем выручки в размере 74 307 тыс. руб. На конец периода исследования (2019 г.) выручка составляет 97 428 тыс. руб., что на 31,12% больше показателя на начало периода анализа. Это указывает на способность предприятия действовать в сложных экономических условиях, использовать имеющиеся конкурентные преимущества, удовлетворять потребности своего целевого сегмента рынка. Это приводит к тому, что у предприятия остается больше финансовых ресурсов для того, чтобы покрыть постоянные и переменные расходы, поощрять эффективных сотрудников, погашать финансовые обязательства, решать прочие оперативные и стратегические задачи. Конечный финансовый результат деятельности предприятия является наиболее важным индикатором, свидетельствующим о способности предприятия создавать добавленную стоимость, занимать устойчивое рыночное

положение за счет реализации качественных бизнес-процессов. Чистая прибыль формируется под влиянием всех управленческих решений, которые были предприняты в течение периода анализа, а также за счет влияния объективных внешних и внутренних процессов. Чистая прибыль ООО «Клевер Клуб» составляет 520 тыс. руб. в 2017 г. Положительная динамика показателя ООО «Клевер Клуб» (прирост 1 625,58%) говорит о способности наращивать объем привлеченного капитала собственников и устойчиво функционировать в течение длительного периода времени на рынке.

На предприятие выставляются плановые показатели ежемесячно, если смотреть готовые отчеты, то потенциал сотрудников постоянно возрастает. Это еще раз подтверждает, что предприятие растет и развивается. Но оценку персонала нужно усовершенствовать, это позволит увеличить прибыль, выявить сильных сотрудников, которые нужны для открытия большого производства.

Глава 3. Совершенствование организации оплаты труда на предприятии

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Клевер Клуб»

Во II главе выпускной квалификационной работы была выявлена проблема – отсутствие оценки сотрудников, для усовершенствования оплаты труда.

Рекомендацией по совершенствованию системы оплаты труда является переход от повременно-премиальных выплат к матричной системе и к применению профессиональных рейтингов. Разработаем такую систему для поваров холодного, горячего, пельменного, мясного, мучного цеха (всего 38 человек).

В организации установлены оклады для специальностей, и не предусмотрены профессиональные навыки. Сотрудники, имеющие большой опыт и знания, оформляются на тот же оклад, что и сотрудник, без опыта работы. Поэтому предлагаем ввести профессиональный рейтинг, который будет определять размеры оклада и премиальной части того или иного сотрудника.

Рейтинг - это накопительная оценка, целью является объективное представление о профессиональных недостатках или достоинствах персонала, исправление их, планирование карьерного роста, мотивация.

Необходимо определить какой повар относится, к какому профессиональному рангу. Для этого воспользуемся профстандартами 33.011 и разработаем критерии, по которым присвоим профессиональный рейтинг и пропишем, повышение рейтинга и пропорционально увеличение заработной платы (приложение Ж).

Также разработаем профессиональный рейтинг и распишем влияние рейтинга на премиальную часть (приложение З).

При изучении российского и зарубежного опыта в проведение оценки кадров, присвоение рейтингов и усовершенствование оплаты труда в организации необходимо разработать процедуру аттестации для персонала, периодичность проведения аттестации 1 раз в год, в начале года. На аттестации будут рассматриваться показатели трудовой деятельности каждого сотрудника, и приниматься дальнейшие управленческие решения. Аттестация будет проводиться в 2 этапа: теоретическая и практическая части.

Теоретическая часть состоит из вопросов, сдача проходит по билетам. В билете по 3 вопроса, они направлены на сформированные знания и умения сотрудника. Вопросы выдаются заранее для подготовки к аттестации (приложение И). Аттестацию проходят все сотрудники для подтверждения, повышения или снижения профессионального рейтинга.

Практическая часть рассчитана на индивидуальное приготовление своего блюда и презентации его. К блюдам есть требования: оно должно быть из недорогих продуктов, доступных; оформлено, красивая подача и соответствует тенденциям моды. Для этого в определенный день сотрудникам предоставляются необходимые продукты и время для приготовления.

К презентации блюда тоже есть требования. На блюдо, должна быть, оформлена технологическая карта, где прописано название блюда, описание, калорийность. Комиссия слушает презентацию, оценивает вкусовые качества, подачу блюда. Лучшие блюда внедряются в меню, возможно, дорабатываются, а сотрудник получает дополнительные баллы, которые позволяют увеличить свой рейтинг.

Для индивидуальных ежедневных оценок нужно пересмотреть чек-лист для персонала (приложение К). Чек-листы заполняются каждый день и сдаются заведующим производством. Заведующий производством ведет учет и рейтинг каждого сотрудника.

Шкала показателей в чек-листе от 1 до 5 баллов.

Оценка должно быть всесторонняя, поэтому предлагается разработать приложение для смартфонов, где каждый гость может оценить блюдо, которое он ел. Скачать приложение, зарегистрироваться и оценить блюдо. Ответив на один несложный вопрос: «Понравилось ли Вам блюдо, если нет, то почему?». Что бы легче было отвечать предложить вариант ответов.

И так можно сделать вывод, что это система поможет усовершенствовать заработную плату, присвоение категории сотрудникам и ведение рейтинга персонала, способствует повышению мотивации и обучение персонала. Помимо этого компания имеет большой плюс, в том, что разработка новых

блюдо при аттестации, позволит нематериально мотивировать сотрудников, ведь разработанное блюдо, может стать именно хитом продаж на всех точках предприятия.

Рассмотрим усовершенствованную систему оплаты труда ООО «Клевер Клуб» на базе применения профессиональных рейтингов (рисунок 7).

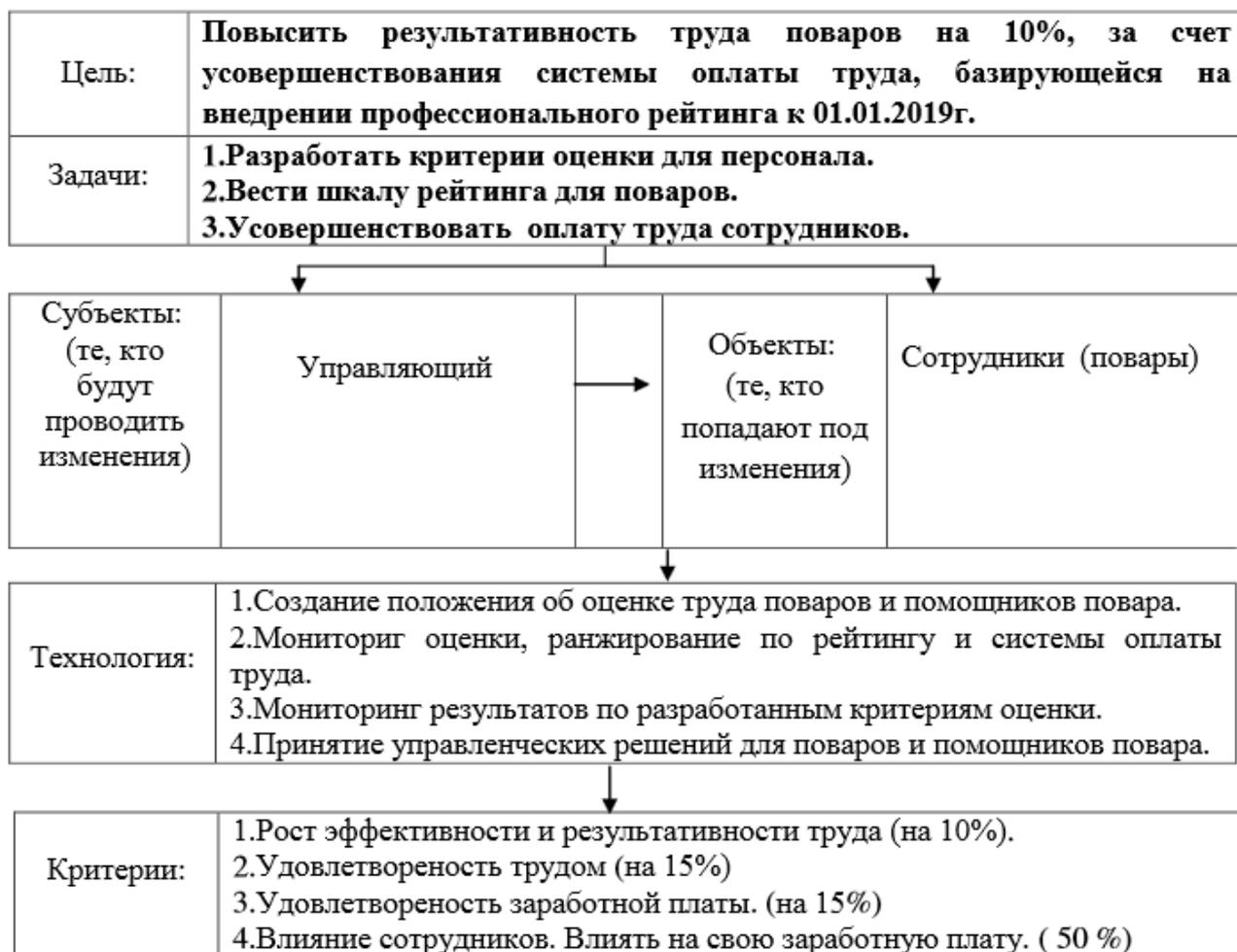


Рисунок 7 – Усовершенствованная система оплаты труда, при помощи внедрения рейтинговой системы

Источник: составлено автором по [14]

Создания системы мало, нужно разработать бизнес–процесс системы оценки. К основным процессам отнесем само создание критериев оценки и контроль. Контроль важная часть процесса. Представим его в виде рисунка (рисунка 8).



Рисунок 8 – Усовершенствованный бизнес-процесс оценки персонала

Источник: составлено автором по [23]

К управленческим процессам отнесем анализ результатов полученных по оценке персонала, определение мер по развитию, обучения персонала и само принятие решений.

Вспомогательные процессы – оформление и ознакомление сотрудников с критериями оценки. Чтобы проект можно было реализовать без непонятных моментов, нужно построить бизнес-процесс оценки персонала, опираясь на

него можно правильно распределить обязанности и время, необходимое на какой-либо подпроцесс.

Существует несколько способов планирования проекта, в данной работе будет использована система сбалансированных показателей (ССП) (рисунок 9).



Рисунок 9 – Стратегическая карта проекта обеспечения социальной защиты работников организации ООО «Клевер Клуб»

Источник: составлено автором по [32]

По карте стратегии можно сделать вывод, что внедрения рейтинговую систему, достигаются показатели во всех областях.

Усовершенствование оплаты труда, влечет за собой снижение показателей текучести и увеличение производительности труда.

Процессы влекут за собой повышение качественной работы с гостями, снижение себестоимости продукции, за счет увеличения производительности труда. Улучшение качества продукции.

Клиенты – увеличение количества заказов, повышается имидж организации, также возрастает удовлетворенность со стороны гостей.

Финансовые показатели. Повышение доходов, снижение затрат, что и приводит к увеличению прибыли организации, для дальнейшего развития организации.

При внедрении рейтинговой системы, усовершенствуется оплата труда, повысится лояльность сотрудников, повысится вовлеченность персонала к сервису. Улучшится качество продукции, поднимется удовлетворенность гостей.

Далее составим счетную карту проекта, которая позволит оценить достижение целей по системе сбалансированных показателей (ССП) (таблица 10).

Таблица 10 – Счетная карта проекта по совершенствованию системы оплаты на предприятии

	Цели	Показатели KPI	Значение KPI	
			Актуальные	Целевые
Финансы	Увеличение прибыли компании	Прирост чистой прибыли, %	7	10
	Повышение доходов от реализации блюд	Повышение выручки, %	10	20
	Снижение затрат	Снижение затрат, %	5	7
Клиенты	Увеличение количества заказов	Увеличение количества покупок, %	5	10
	Повышение имиджа организации	Увеличение спроса на продукцию, %	7	15
	Изготовления прибыльных блюд	Прирост чистой прибыли, %	7	10
	Увеличение уровня удовлетворения гостей	Увеличение доли постоянных гостей, %	8	15

Продолжение таблицы 10

	Цели	Показатели KPI	Значение KPI
--	------	----------------	--------------

			Актуальные	Целевые
Процессы	Повышение маркетинговых мероприятий	Увеличение количества покупок, % (увеличение среднего чека на 5%)	5	10
	Улучшение качества продукции	Увеличение доли постоянных гостей, %	8	15
	Снижение себестоимости продукции	Снижение затрат, %	5	7
	Повышение качества работы с гостями	Увеличение доли постоянных гостей, %	8	15
Персонал	Увеличение производительности труда сотрудников	Увеличение выручки, %	10	20
	Повышение вовлеченности персонала сервиса	Вовлеченность персонала %	7	15
	Снижение показателя текучести кадров	Снижение текучести персонала, %	5	7
	Усовершенствование оплаты труда	Удовлетворенность, %	10	20
	Рейтинговая система оценки персонала	Вовлеченность и удовлетворенность, %	10	20

Источник: составлено автором по [16]

Любое изменение сотрудники всегда воспринимают негативно, и существуют сдерживающие факторы, которые могут повлиять на внедрение и осуществление проекта. Поэтому необходимо проанализировать и сократить сдерживающие силы. Для этого поможет поле сил К. Левина (рисунок 10).

По бальной шкале движущих сил составили 23 балла, а сдерживающие всего 15 баллов. Поэтому можно сделать вывод, что за счет движущих сил, можно сократить сдерживающие силы.

Движущие силы: Повышение эффективности трудового потенциала, в результате оценки выявятся скрытые возможности сотрудников, возможно в связи с этим кадровая перестановка для улучшения показателей эффективности кадров.

Открытие большого производства требует специалистов своего дела, и для этого нужно выявить сильных и слабых.

Регулярная и понятная оценка персонала влечет за собой укрепление дисциплины и не дает расслабиться.

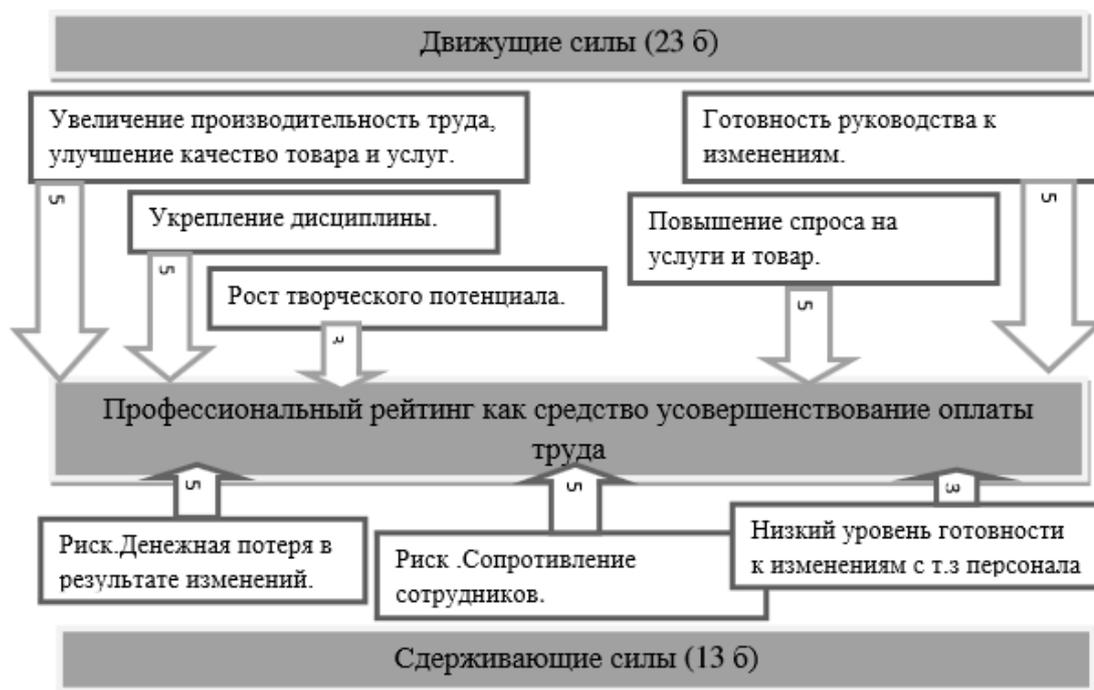


Рисунок 10 – Поле сил К.Левина

Источник: составлено автором по [16]

Необходимость оценки соответствия персонала занимаемой должности, в результате влияние внешних факторов, а именно конкуренции, необходимо постоянно внедрять новые технологии. И если не делать опоры на переподготовку персонала значит, возможно, потеря постоянных гостей, покупателей.

Рост творчества, оценка или аттестация сотрудников побуждает использовать свой творческий потенциал, для того чтобы достичь максимальных результатов.

Сдерживающие силы. Боязнь и неуверенность персонала обуславливается тем, что возможно отсутствие или нехватка знаний. Если разработка критериев оценок будет непонятна сотрудникам, тогда это может быть препятствием для осуществления цели.

Проект несет денежные затраты, если неправильно планировать и не продумать все риски, то можно потерять денежные вложения, которые потрачены на осуществление проекта.

Любой проект имеет множество рисков. Причиной рисков может быть

неопределенность, непонятность для сотрудников, поэтому предлагаемый проект тоже не исключение. Необходимо учесть все возможные риски, которые могут появиться на пути реализации проекта. Необходимо правильно управлять рисками, оценить каждый и проанализировать насколько сильно они могут быть, каковы последствия. Поэтому следующим этапом работы будет анализ рисков. Для каждого риска нужно будет разработать мероприятия, которые помогут избежать их появлений. Для начала составим таблицу оценки рисков, и присвоим им значение (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка рисков

Критерии	Оценка
Вероятность появления риска	Очень высокая – 0,9; Высокая – 0,7; Средняя -0,5; Низкая – 0,3; Очень низкая -0,1.
Серьезные последствия	Очень высокая -0,8; Серьезная -0,4; Средняя -0,2; Незначительная -0,1; Очень низкая -0,05.

Источник: составлено автором по [19]

Опираясь на данные таблицы 11, проведем оценку рисков проекта по разработке процесса присвоения профессионального рейтинга, как средства совершенствования оплаты труда (таблица 12). Выделим риск, такой как разные стандарты, для работников, для руководителей ведет к появлению «любимчиков», демотивация сотрудников. Также есть вероятность некомпетентности проверяющих, принимающих аттестацию. Отсутствие обратной связи, может повлечь конфликтные ситуации.

Таблица 12 – Оценка рисков по внедрению профессионального рейтинга и совершенствованию оплаты труда

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R 1	Разные стандарты для работников	Для руководителя это ведет к появлению «любимчиков» и возможные конфликтные ситуации, потери авторитета.	0,5	0,2	0,1
R 2	Демотивация сотрудников	Внедрение оценки не связана с системой материальной и нематериальной мотивации.	0,9	0,8	0,72

Продолжение таблицы 12

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R3	Предубеждение лица, проводящего аттестацию	Если аттестацию проводит только один руководитель. Стремление повысить ярлык «плохой» - «хороший». Таким образом «плохим», как бы ни старались, улучшить свою деятельность останется только искать новое место работы.	0,3	0,2	0,06
R4	Оценка по одной характеристике.	Специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, если, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной. И приведет это к демотивации сотрудников.	0,3	0,8	0,24
R5	Отсутствие обратной связи по результатам оценки.	При отсутствии выводов оценки сотрудники могут не понимать, зачем тогда проводится оценка. Отсутствие управленческих решений, ведет к демотивации и к конфликтным ситуациям.	0,3	0,4	0,12

Источник: составлено автором по [11]

Следующим этапом необходимо заполнить карту рисков, чтобы понять какие риски наиболее опасны при реализации данного проекта (рисунок 11).

Вероятность	Последствие				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	R2
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	R1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	R3	R5	R4
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08

Рисунок 11 – Карта рисков проекта

Источник: составлено автором по [16]

Оценив карту рисков, необходимо сделать вывод, что есть значимые риски, и менее значимые. В любом случае проведение мероприятий по минимизированию рисков необходимо. Таким образом, наиболее опасным является риск под номером 2, так как он имеет более сильные последствия и вероятность наступления. Итак, для уменьшения рисков, для понимания действий во внедрение проекта, повышения эффективности, необходимо разработать план по мероприятиям, чтобы минимизировать риски (таблица 13).

План мероприятия предлагается сделать всесторонним: разработка стандартов для каждой категории работников, разработка мотивации материальной и нематериальной. Разработка характеристик оценки, критерии оценки измерения. Немаловажно обучение руководителей технике оценки. Оценка должна быть прозрачной и понятной для всех категорий лиц, от руководителей до сотрудников. Доведение до персонала вовремя, без опозданий. Информация должна быть достоверной.

Таблица 13 – План мероприятий

Вид риска	План мероприятия
1. Разные стандарты для работников	1. Разработать стандарты для каждой категории работников, выявить ключевые факторы. 2. Ознакомить персонал со стандартами.
2. Появление демативации у сотрудников	1. Для сотрудников разработать систему материальной и нематериальной мотивации, которую могут получать сотрудники, которые смогут подтвердить свою квалификацию и будет присвоен ранг. 2. Разработать дополнительные привилегии для персонала, имеющий определенный ранг. 3. Разработать систему оплаты труда, где окладная часть будет неизменной, повышаться или уменьшаться будет только премиальная часть. 4. Ознакомить персонал с изменениями, показать все плюсы при внедрение рангов и оценки персонала.
3. Предубеждение лица, проводящего аттестацию	1. Разработать распоряжение о составе проверяющих руководителей, кто будет входить в состав. 2. Ознакомить с распоряжением сотрудников и руководителей.
4. Оценка по одной характеристике	1. Разработать характеристики оценки, критерии оценки, их измерение. 2. Обучение руководителей технологии оценки.
5. Отсутствие выводов оценки и управленческих решений	1. Подготовка распоряжений после оценки персонала, управленческих решений. 2. Доведения до сотрудников о заключении вывода и принятии

Источник: составлено автором по [24]

Дальнейшим действием, разработаем план мероприятий по внедрению данного проекта, пропишем сроки, участников и ответственных лиц (таблица 14).

Таблица 14 – План мероприятий по внедрению проекта

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Пред. мероприятие	Участники	Ответственные лица
1	Подготовка к совещанию	1.07.2020-2.07.2020	4	-	Руководитель проекта	Руководитель проекта
2	Совещание. Тема «Разработка и усовершенствование оплаты труда»	2.07.2020	6	1	Руководитель предприятия, Руководитель проекта	Руководитель проекта
3	Анализ внешней среды	4.07.2020 - 23.07.2020	42	2	Руководитель проекта	Руководитель проекта
4	Анализ внутренней среды	6.07.2020 - 24.07.2020	30	2	Зав. производством	Руководитель проекта
5	Кадровый аудит предприятия	25.07.2020 -2.08.2020	16	2	Бухгалтер	Руководитель проекта
6	Совещание по рекомендациям, внедрение профессионального рейтинга и усовершенствование оплаты труда	3.08.2020	5	5	Руководитель предприятия, Руководитель проекта, зав. производством, Шеф-повар	Руководитель проекта
7	Создание критериев оценки	3.08.2020-16.09.2020	40	6	Руководитель проекта	Руководитель проекта
8	Создание списка сотрудников, подлежащие оценке	17.09.2020 -1.10.2020	8	6	Зав. производством	Руководитель проекта
9	Утверждение показателей руководством	2.10.2020-4.10.2020	4	7	Руководитель предприятия	Руководитель проекта
10	Разработка приложения для оценки персонала	4.10.2020-7.04.2021	150	9	Программисты Руководитель	Руководитель
11	Составление приказа об «оценке персонала»	7.10.2020-9.10.2020	2	7	Бухгалтер	Руководитель проекта
12	Подписание приказа	10.10.2020	1	10	Руководитель предприятия, Руководитель проекта	Руководитель проекта
13	Ознакомление персонала с показателями	11.10.2020 - 29.10.2020	30	11	Зав. производством, Шеф-повар	Управляющий
14	Выявление	02.08.2020	52	5	Руководитель	Руководитель

	вероятности рисков проекта и план их предотвращения	- 20.12.2020			проекта	проекта
--	---	-----------------	--	--	---------	---------

Продолжение таблицы 14

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Пред. мероприятие	Участники	Ответственные лица
15	Проверка этапов разработки приложения	21.12.2020 - 15.01.2021	35	13	Программисты, Руководитель	Руководитель
16	Собрание руководителей для обсуждения времени проведения оценки	20.01.2021	2	13	Руководитель предприятия, Руководитель проекта, зав. производством, Шеф-повар	Руководитель проекта
17	Проведение оценки и группирование для дальнейшего вывода	21.01.2021 - 20.04.2021	102	14	Руководитель предприятия, Руководитель проекта, зав. производством, Шеф-повар	Руководитель проекта
18	Запуск приложения для гостей	07.04.2021	366	-	Руководитель проекта	Руководитель проекта
19	Анализ результатов оценки	23.04.2021 - 20.05.2021	25	15	Руководитель проекта, зав. производством, Шеф-повар	Руководитель проекта
20	Построение рейтинга	21.05.2021 - 25.05.2021	12	19	Руководитель проекта, Бухгалтер	Руководитель проекта
21	Ознакомление руководства с результатами	25.05.2021 - 26.05.2021	20	14	Руководитель предприятия, Руководитель проекта	Руководитель проекта
22	Принятие решения по итогам оценки. Назначение окладов	6.05.2021- 28.05.2021	10	21	Руководитель предприятия, Руководитель проекта	Руководитель проекта
23	Ознакомление персонала с решением руководства	28.05.2021 - 04.06.2021	10	22	Руководитель проекта зав. производством, Шеф-повар	Руководитель проекта

Источник: составлено автором по [18]

Для наглядного рассмотрения сроков и мероприятий, представим диаграмму Ганта (приложение Л).

Из данных, представленных на диаграмме (Приложение Л), можно сказать что, мероприятия по внедрению проекта протекают последовательно, процессы не пересекаются. Сделано это для того, чтобы каждый процесс был

проработан. Для выявления вероятности рисков уделено большое количество времени для того, чтобы проработать сомнения и риски более детально, и принять меры для снижения этих рисков. На проведение оценки уделено тоже много времени, для того чтобы все сотрудники могли пройти аттестацию в 2 этапа и при этом не мешать основной деятельности самих сотрудников.

Приложение для гостей является одной из основных составляющих оценки для персонала, поэтому нужно время, чтобы гости начали пользоваться приложением и оценивали блюда и сервис.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Произведем расчет стоимости предложений по проекту «внедрение профессионального рейтинга, направленного на совершенствование системы оплаты труда». В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В таблице 15 представлен расчет бюджета проекта.

Таблица 15 – Инвестиционные затраты проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого, руб.
1	Анализ внешней среды	4.07.2020-23.07.2020	42	Доплата руководителю проекта: 100 руб. x 42 часов = 4200 руб. Страховые отчисления: 4200 x 0,30 = 1260 руб.	5460
2	Анализ внутренней среды	6.07.2020-24.07.2020	30	Доплата руководителю проекта: 100 руб. x 30 часов = 3000 руб. Страховые отчисления: 3000 x 0,30 = 900 руб.	3900
3	Кадровый аудит	25.07.2020-2.08.2020	16	Доплата руководителю проекта: 100 руб. x 16 часов = 1600 руб. Страховые отчисления: 1600 x 0,30 = 480 руб.	2080
4	Разработка приложения	4.10.2020-7.04.2021	150	Программист 900 x 150 часов = 135 000	135000
5	Выявление вероятности рисков проекта и план их предотвращения	02.08.2020 - 20.12.2020	52	Доплата руководителю проекта: 100 руб. x 52 часов = 5200 руб. Страховые отчисления: 5200 x 0,30 = 1560 руб.	6760
6	Проверка этапов разработки	21.12.2020 -	35	Управляющий 100 руб. x 35 часов = 3500 руб. Страховые	4550

	приложения	15.01.2021		отчисления: 3500 x 0,30 = 1050 руб.	
--	------------	------------	--	-------------------------------------	--

Продолжение таблицы 15

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого, руб.
7	Запуск приложения для гостей	7.04.2021	366	Готовая оплата за размещение сайта (хостинг и домен)	3500
Итого					161250

Источник: составлено автором по [16]

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 161 250 руб. Наиболее затратным мероприятием стала разработка мобильного приложения для гостей. Далее составим бюджет инвестиционных затрат (таблица 16).

Таблица 16 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

Мероприятия	07.20	08.20	10.20	12.20	01.21	02.21	04.21	Итого (руб.)
Анализ внешней и внутренней среды	9360							9360
Кадровый аудит	1560	520						2080
Разработка мобильного приложения			45000			45000	45000	135000
Выявление вероятности рисков проекта и план их предотвращения				6760				6760
Проверка этапов разработки приложения					4550			4550
Запуск приложения для гостей							3500	3500
Итого	10920	520	45000	6760	4550	45000	48500	161 250

Источник: составлено автором

На основании бюджета инвестиционных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является апрель 2021 года, октябрь 2020 года, февраль 2021 года, на этот период выпадают выплаты по разработке сайта. Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица 17).

Таблица 17 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого, руб.
1	Подготовка к совещанию	1.07.2020-2.07.2020	4	Руководитель проекта 100 руб. x 4 часов = 400 руб. Страховые отчисления: 400 x	520

				0,30 = 120 руб.	
--	--	--	--	-----------------	--

Продолжение таблицы 17

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого, руб.
2	Совещание. Тема «Разработка и усовершенствование оплаты труда»	2.07.2020	6	Руководитель проекта 100руб х 6часов = 600 руб. Страховые отчисления: 600 х 0,3 = 180	780
3	Совещание по рекомендациям внедрения профессионального рейтинга и усовершенствование оплаты труда	3.08.2020	5	Члены проектной группы (3 человека) 100 руб. х 5часов х 3чел. = 1500 руб. Страховые отчисление 1500 х 0,3= 450	1950
4	Создание критериев оценки	3.08.2020-16.09.2020	40	Руководитель проекта 100 руб. х 40 часов = 4000 руб. Страховые отчисления: 4000 х 0,3 = 1200	5200
5	Составление списка сотрудников, подлежащие оценке	17.09.2020 - 01.10.2020	8	Зав. производством 100 руб. х 8 часов = 800 руб. Страховые отчисления: 800 х 0,30 = 240 руб.	1040
6	Утверждение показателей руководством	2.10.2020-4.10.2020	4	Руководитель проекта 100 руб. х 4 часов = 400 руб. Страховые отчисления: 400 х 0,3 = 120	520
7	Составление приказа об «оценке персонала»	7.10.2020-9.10.2020	2	Бухгалтер 100 руб. х 2часа = 200 руб. Страховые отчисления: 200 х 0,3 = 60	260
8	Подписание приказа	10.10.2020	1	Руководитель проекта 100 руб. х 1часов=100 руб. Страховые отчисления: 100 х 0,3 = 30	130
9	Ознакомление персонала с показателями	11.10.2020 - 29.10.2020	30	Члены проектной группы (2 человека) 100 руб. х 30 час х 2 чел. = 6000 руб. Страховые отчисления: 6000 х 0,30= 1800 руб.	7800
10	Собрание руководителей для обсуждения проведения оценки	20.01.2021	2	Члены проектной группы (3 человека) 100 руб. х 2часов х 3чел. = 600 руб. Страховые отчисление 600 х 0,3 = 180	780
11	Проведение оценки и группирование для дальнейшего вывода	21.01.2021 - 20.04.2021	102	Члены проектной группы (4 человека) 100 руб. х 102 час х 4 чел. = 40800 руб. Страховые отчисления: 40800 х 0,30 = 12240 руб.	53040
12	Анализ результатов и выводы дальнейших решений	23.04.2021 - 20.05.2021	25	Члены проектной группы (3 человека) 100 руб. х 25 час х 3 чел. = 7500 руб. Страховые отчисления: 7500 х 0,30 = 2250 руб.	9750
13	Построение	21.05.2021	12	Члены проектной группы (2	3120

рейтинга	- 25.05.2021		человека) 100 руб. х 12 час х 2 чел. = 2400 руб. Страховые отчисления: 6000 х 0,30 = 720 руб.	
----------	-----------------	--	---	--

Продолжение таблицы 17

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого, руб.
14	Ознакомление руководства с результатами	25.05.2021 - 26.05.2021	20	Руководитель проекта 100 руб х 20 часов = 2000 руб Страховые отчисления: 2000 х 0,3 = 600	2600
15	Принятие решения по итогам оценки. Назначение окладов	26.05.2021 - 28.05.2021	10	Руководитель проекта 100 руб х 10 часов = 1000 руб. Страховые отчисления: 1000 х 0,3 = 300	1300
16	Ознакомление персонала с решением руководства	26.05.2021 - 04.06.2021	10	Члены проектной группы (3 человека) 100 руб. х 10 час х 3 чел. = 3000 руб. Страховые отчисления: 6000 х 0,30 = 900 руб.	3900
17	Выплата по промежуточным итогам проекта	01.06.2021 - 01.09.2021	20	Сотрудникам организации по результатам рейтинга выполнившие норму: 1.06.2021 выплата поварам 6000 руб. х 6 чел = 36 000 1.07.2021 выплата поварам 6000 руб. х 8 чел = 48 000 выплата шеф-повару 10000 х 1чел = 1000 01.08.2021 выплата поварам 6000 х 20 = 120 000 выплата шеф повара 10000 х 1 чел = 10000 выплата зав. производству 10000 х 1 чел = 1000 01.09 выплата поварам 6000 х 25 = 150 000 выплата шеф повара 10000 х 1чел = 10000 выплата зав.производству 10000 х 1 чел = 10000	404000
Итого					496690

Источник: составлено автором

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составили 496 690 руб. Наиболее затратными являются выплаты по промежуточным итогам проекта. За 4 месяца, проект должен реализоваться полностью. К затратным мероприятиям также можно отнести: проведение оценки. Самый главный пункт, где не должно быть ошибки несправедливости.

Далее составим бюджет эксплуатационных затрат (таблица 18).

Таблица 18 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	07. 20	08. 20	09. 20	10. 20	01. 21	04. 21	05. 21	06. 21	07. 21	08. 21	09. 21	Итого (тыс. руб.)
Подготовка к совещанию. Совещание. Тема «Разработка и усовершенствование оплаты труда»	1,3											1,3
Совещание по рекомендациям «Внедрение Профессионального рейтинга и усовершенствование оплаты труда»		1, 95										1,95
Создание критериев оценки			5,2 0									5,20
Составление списка сотрудников, подлежащие оценке				1, 04								1,04
Утверждение показателей с руководством, составление приказа. Подписание приказа. Ознакомление персонала с показателями				8, 71								8,71
Собрание руководителей для обсуждения времени проведения оценки					78 0							780
Проведение оценки и группирование для вывода						53, 04						53,040
Анализ результатов и выводы дальнейших решений							9, 75					9,75
Построение рейтинга ознакомления руководства с результатами							5, 72					5,72
Принятие решения по итогам оценки. Назначение окладов							1, 30					1,30
Ознакомление персонала с решением руководства								3, 90				3,90
Выплата по промежуточным итогам проекта (тыс. руб.)								36, 0	58, 0	140 ,0	17 0,0	404,0
Итого (тыс. руб.)	1,3	1,	5,	9,	78	53,	16,	39,	58,	140	17	496,69

		95	20	75	0	04	77	9	0	,0	0,0	
--	--	----	----	----	---	----	----	---	---	----	-----	--

Источник: составлено автором

На основании бюджета эксплуатационных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является апрель 2021 года, так как на этот период выпадают оценка персонала и сентябрь 2021 г. выплата по итогам проекта.

Далее составим генеральный бюджет проекта (таблица 19).

Таблица 19 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Июль 2020	10920	1300	12220
Август 2020	520	1950	2470
Сентябрь 2020	-	5200	5200
Октябрь 2020	45000	9750	54750
Декабрь 2020	6760	-	6760
Январь 2021	4550	780	5330
Февраль 2021	45000	-	45000
Апрель 2021	48500	53040	101540
Май 2021	-	16770	16770
Июнь 2021	-	39900	39900
Июль 2021	-	58000	58000
Август 2021	-	140000	140000
Сентябрь 2021	-	170000	170000
Итого:	161 250	496 690	657 940

Источник: составлено автором

По бюджету можно сделать вывод, о том что инвестиционные затраты меньше, чем затраты эксплуатационные. Объясняется тем, что разработка приложения дорогостоящий процесс, и требует много времени для его внедрения. Самые большие суммы по внедрению – это выплаты по заработной плате, остальные месяца вполне приемлемые для внедрения проекта.

Подводя итог данной главы, можно заключить следующее.

Система рейтингов позволит принимать управленческие решения.

Совершенствование оплаты труда через внедрение профессионального рейтинга сотрудников, даст возможность предприятию выявить потенциал своих сотрудников, их знания и умения.

Немаловажно повышение материальных и нематериальных мотиваций. Для сотрудников эта система будет интересна, потому что направлена на изучение нового, более творческий подход. Также просматриваются соревновательные моменты, индивидуальные чек-листы находятся на видном месте, где сотрудники могут отслеживать свои набранные баллы.

По достижению одних показателей, есть возможность достигнуть других. При достижении показателей начисляется коэффициент к заработной плате.

В данной главе предложили усовершенствованную систему оплаты труда, разработали бизнес–процесс, учли все показатели для внедрения проекта.

Разработали стратегическую карту, где просмотрели показатели во всех областях, что позволило визуально посмотреть как одно достижение, влияет на другое и в конце достигается цель.

Также проанализировали и проработали детально движущие и сдерживающие силы. Провели минимизацию по устранению рисков.

Подробно расписали план мероприятия по внедрению проекта, построили график Ганта. Далее провели расчет стоимости по проекту.

Заключение

Объектом исследования в данной работе является ООО «Клевер Клуб», основным видом деятельности которой является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

В 2017 г. ООО «Клевер Клуб» сформировало объем выручки в размере 74 307 тыс. руб. На конец периода исследования (2019 г.) выручка составляет 97 428 тыс. руб., что на 31,12% больше показателя на начало периода анализа. Это указывает на способность предприятия действовать в сложных экономических условиях, использовать имеющиеся конкурентные преимущества, удовлетворять потребности своего целевого сегмента рынка. Это приводит к тому, что у предприятия остается больше финансовых ресурсов для того, чтобы покрыть постоянные и переменные расходы, поощрять эффективных сотрудников, погашать финансовые обязательства, решать прочие оперативные

и стратегические задачи.

По данным анализа организации можно сделать вывод, что в 2019 г. на исследуемом предприятии в составе кадров наблюдается увеличение удельного веса работников в возрастной группе до 20 лет, а также работников от 20 до 30 лет и от 40 до 50 лет. По уровню образования наибольший удельный вес принадлежит работникам, имеющим среднее техническое образование, по размеру трудового стажа персоналу с выслугой до 20 лет. Происходит снижение суммы продаж (с учетом инфляции) и одновременный рост численности сотрудников, что указывает на снижение эффективности управления персоналом.

Что касается показателей движения персонала, то увеличение общего оборота на 53,87% происходит как за счет роста оборота по приему, так и за счет роста оборота по выбытию в 2017-2019 гг. Ускорение оборачиваемости может привести к ухудшению качества персонала.

Рост текучести кадров является однозначно негативной тенденцией, которая означает ухудшение качества персонала. Новым сотрудникам требуется значительный период времени на адаптацию. Это приводит к заниженной продуктивности труда.

Для изменения динамики необходимо улучшить процесс подбора и контроля персонала. Стоит заметить, что в 2019 г. коэффициент текучести кадров составлял 0,1, что является допустимым значением. В таких условиях можно ожидать на стабильное качество работы персонала. В среднем в 2017-2019 гг. коэффициент восполнения персонала составил 0,78. Значение ниже единицы означает, что происходит убыль рабочей силы и сокращение рабочих мест.

Если в 2017 г. каждый сотрудник создал 1 581 тыс. руб. продукции, то в 2019 г. - уже 2 029,75 тыс. руб. Такая динамика свидетельствует о повышении эффективности работы персонала. Увеличение продуктивности связано с более быстрым ростом объема производства и продажи по сравнению с медленным приростом численности персонала.

Важным показателем, который указывает на эффективность управления персоналом и мотивацией, является рентабельность расходов на персонал. Рост показателя с 4,43% до 68,83% указывает, что в целом политика управления кадрами является качественной, так как каждый рубль расходов на персонал приносит больше чистой прибыли для предприятия.

Социальная значимость предлагаемых изменений для работника заключается в том, что работник получает от системы мотивации по целям удовлетворение своих потребностей, улучшает мотивацию персонала, улучшает взаимоотношения в коллективе.

Эффективность данной системы будет проявляться в снижении затрат на осуществление функции мотивации за счет того, что у работников увеличится мотивация к более производительному и качественному труду, увеличится качество осуществления функций мотивации; снизятся затраты на управленческий персонал, увеличится эффективность использования труда на предприятии, снизится текучесть кадров.

Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)
2. Бычин В.Б., Малинин С.В., Новикова Е.В. Нормирование труда. / учебник. - М.: ООО, 2016.
3. Хабирова А.И., Рабцевич А.А. Влияние нормирования труда и трудового законодательства на организацию рабочего времени персонала предприятия // Молодой ученый. – 2013.
4. Чуев И. Н., Чечевицына Л. Н. Экономика предприятия: Учебник. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2006. – 416 с.
5. Горфинкель В. Я., Швандар В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 718 с.
6. Кобец Е. А., Корсаков М. Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006.

7. Рофе А.И. Организация и нормирование труда. – М.: МИК, 2007.-368 с.
8. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. -М.: МЦФЭР, 2008.-448 с.
Абчук В. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск.–СПб., 2010.– 336 с.
9. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 248 с.
- 10.Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2010. – 368 с.
- 11.Локтев В. Г. Нормирование труда: направления развития / В. Г. Локтев. // Экономический журнал. - 2011. - N 2. - С. 101-110.
- 12.Оплата и нормирование труда. // Кадры предприятия. - 2011. - N 8. - С. 55-65.
- 13.Виноградова Л.М. Совершенствование системы менеджмента качества с помощью управления талантами //Скиф. Вопросы студенческой науки, 2019.
- 14.Конюхова Т.В. и другие. Формирование компетенции планирования карьеры в контексте репрезентации образа будущего // Векторы благополучия: экономика и социум, - 2019.
- 15.Королева Е.А. Управление деловой карьерой как метод развития персонала в организации аэрокосмической отрасли //Московский экономический журнал, 2019.
- 16.Костенко Е.П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт //Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики), 2018.
- 17.Лебедева А.Ю. Деловая карьера и ее организация//Colloquium-journal, 2019.
- 18.Масилова М.Г. Применение методологии кадрового аудита для оценки деятельности службы управления персоналом в условиях внедрения профессиональных стандартов // Территория новых возможностей. Вестник

Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2019

19. Миненкова З.В. Проектирование рациональной системы материального стимулирования в организации // Политика, экономика и инновации, 2017.
 20. Петрушина В.В., Мартынова Н.А. Проблемы и перспективы развития рынка труда молодых специалистов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии, 2019.
 21. Плакса Ю.В. Основные аспекты эффективного карьерного развития // Сервис в России и за рубежом, 2019.
 22. Радюкова Я.Ю. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе, 2016.
 23. Резникова О.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга деятельности предприятия // Сервис в России и за рубежом, 2019.
 24. Реутов Е.В. Планирование личного будущего в нестабильной социальной среде и его взаимосвязь со статусом и социальной активностью // Научный результат. Социология и управление, 2019.
 25. Толочек В.А. Профессиональная карьера: линейно-стадиальный и стадиально-процессуальный подходы // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Акмеология образования. Психология развития, 2019.
 26. Чеглакова Л.М. Практики управления карьерой и удержание молодых работников: кейс российского банка /// Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент, 2018.
- Шоназаров Д.У., Салимова Н. Образование и инновационная деятельность в системе подготовки конкурентоспособных кадров // Вестник науки и образования, 2019.

