

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: Совершенствование организации оплаты труда на предприятии

Исполнитель Товмасян Вачик Каренович
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Панова Анастасия Юрьевна
(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

2020г

Содержание

Введение.....	Error! Bookmark not defined.
1 Теоритические аспекты организации оплаты труда на предприятии	Error! Bookmark not defined.
1.1 Сущность и виды организации оплаты труда на предприятии.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Законодательные основы организации оплаты труда в РФ.....	Error! Bookmark not defined.
1.3 Системы и формы оплаты труда на предприятии	Error! Bookmark not defined.
2 Анализ оплаты труда на ООО «Клевер -Клуб»...	Error! Bookmark not defined.
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Клевер Клуб»	Error! Bookmark not defined.
2.2 Анализ и динамика фонда оплаты труда.....	Error! Bookmark not defined.
2.3 Анализ действующей системы оплаты труда в ООО «Клевер Клуб».	Error! Bookmark not defined.
3 Совершенствование организации оплаты труда на предприятии.....	Error! Bookmark not defined.
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Клевер Клуб»	Error! Bookmark not defined.
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий ..	Error! Bookmark not defined.
Заключение	78
Список использованной литературы.....	83
Приложение А	88
Приложение Б.....	89
Приложение В.....	90
Приложение Г	96
Приложение Д.....	97

ВВЕДЕНИЕ

В современной рыночной экономике одно из центральных мест отводится определению условий обмена, в которых человек, являясь наемным работником в организации, предоставляет результаты своего труда. Такие условия позволяют наемным работникам обеспечить себя средствами к существованию и продолжительное время поддерживать свою работоспособность.

Кроме этого, условия обмена должны признаваться работниками справедливыми иначе работники могут отказаться от выполнения работы и этим поставят под угрозу функционирование предприятия. А так же условия обмена не должны предъявлять чересчур большие требования к организации, то есть оплата труда своим работникам должна осуществляться из выручки от реализации товаров и услуг, причем существование организации и, тем самым, наличие рабочих мест в нынешний и долгосрочной перспективе не должно ставиться под удар.

Оплата труда является главным стимулом к трудовой деятельности наемных работников на предприятиях. Фонд оплаты труда работников предприятия занимает одно из ведущих мест в статьях производственных расходов коммерческой организации.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы «Совершенствование организации оплаты труда на предприятии» заключается в том, что эффективно выстроенная оплата труда на предприятии позволяет ему мотивировать сотрудников, повышать производительность труда и создавать тем самым условия для увеличения своей конкурентоспособности.

Нынешнее положение подобных заведений, как ООО «Клевер Клуб» (основной вид деятельности - деятельность кафе и услуги по доставке продуктов питания) затруднено в связи с временным перепрофилированием кафе под доставку продуктов питания. Такая мера необходима для снижения распространения коронавируса по территории всей России. Конечно, ограничительное функционирование кафе приведет к резкому сокращению доходов в 2020 году.

Сам же анализ работы организации выполняется на основании данных 2017-2019 годов, которые взяты за основу в оценке системы оплаты труда и формировании фонда оплаты труда, а также определении того, насколько эффективно может быть кафе в нынешних условиях.

Сегодня во многом действия ООО «Клевер Клуб» и таких же подобных заведений официально ограничены. Спрос на услуги кафе и доставку продуктов питания резко сократится по причине того, что люди будут вынуждены соблюдать режим самоизоляции, а из-за этого доходы самого населения также уменьшатся в несколько раз, следовательно, и платежеспособность тоже сократится. Для восстановления материального положения кафе потребуется немало времени.

Цель работы заключается в анализе организации оплаты труда на предприятии ООО «Клевер Клуб» и разработке предложений по её совершенствованию, повышению эффективности вследствие введения ограничительных мер по функционированию кафе.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы организации оплаты труда на предприятии;
- провести анализ организации оплаты труда на примере ООО «Клевер Клуб»;
- предложить мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда в ООО «Клевер Клуб»;

– оценить эффективность применяемых мер.

Предметом исследования являются организация оплаты труда на предприятии.

Объект – Общество с ограниченной ответственностью «Клевер Клуб».

Теоретико-методическую основу исследования составляют нормативно-правовые акты, регламентирующие оплату труда в организациях, а также труды таких авторов, как Армстронг М., Гейц И. В., Генкин Б. М., Ивановская Л. В., Макарова Е. Н., Михайлова Ю. М., Попова Н. В. и других.

Инструментарно-методический аппарат исследования представлен методами анализа научной и учебной литературы, законодательных актов Российской Федерации, метод сравнительного анализа, балансовый метод, метод обследования, метод обобщения результатов работы и другими.

Информационно-эмпирической базой являются данные бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «Клевер Клуб» за 2017-2019 годы с приложениями, нормативные и методические материалы по организации оплаты труда, Устав, анкета аттестуемого лица.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. В работе 31 таблиц и 9 рисунков, 5 приложений, 19 формул.

1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и виды организации оплаты труда на предприятии

Внимание экономистов издавна привлекала проблема выяснения сути вознаграждения за труд, его источников, а также функции, которые оно выполняет в условиях различных экономических систем. В нынешних условиях пандемии коронавируса система оплаты труда претерпевает изменения, связанные с политическими и экономическими ограничениями. Поэтому роль данной системы важна для любой ныне существующей и действующей организации.

Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества труда с размером его оплаты, а также составных элементов (выбор форм и систем оплаты труда, тарифная система, нормирование).

В научной статье Хапаева И. Б. приведено, что «оплата труда работников является возмещением работодателем за труд нанятого работника в организации работодателя, которая соответствует качеству и количеству выполненной работы. Заработная плата представляет собой вознаграждение работника за трудовые затраты и важной мотивацией для работы, выполняя мотивационную воспроизводственную, учётную и социальную функцию» [47, С. 364]. Так автор выделяет суть оплаты труда, заключающейся в убеждении, что работодатель поощряет труд своего работника и мотивирует его.

С точки зрения социологии оплата труда рассматривается в научной статье Шарапанюк В. В. По её мнению, оплата труда – это основа взаимоотношений между работодателем и работником, влияющая на удовлетворенность работой, качество работы и уровень жизни [49, С. 377-380].

Гиляровская Л.Т. в своем издании приводит следующее понимание оплаты труда: «оплата труда – это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную работу» [18, с. 26-28]. Она же указывает, что размер оплаты труда зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия. Оплата труда обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы (воспроизводительная функция) и мотивирует работников для эффективных действий на своем рабочем месте (стимулирующая функция). Продуманная система оплаты труда должна предусматривать контроль и эффективное управление затратами на содержание персонала.

Заработная плата - одно из условий договорных отношений в сфере труда, которое регламентируется законодательством. Существуют следующие виды заработной платы [23, с. 51-53]:

- номинальная – это заработная плата, которую должен получать работник согласно договору;
- реальная – это номинальная заработная плата за вычетом налогов и удержаний;
- минимальная – это социальная норма оплаты труда, представляющая собой низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы в расчете на 1 месяц.

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении. Различают пять основных функций заработной платы [9, с. 87-92]:

- воспроизводственная функция – заключается в обеспечении работников, а также членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы, воспроизводства поколений.

- стимулирующая функция – состоит в установлении зависимости заработной платы работника от его трудового вклада, от результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

- измерительно-распределительная функция – предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства. Посредством заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом.

- ресурсно-разместительная функция – состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям.

- функция формирования платежеспособного спроса населения. – назначение этой функции – это увязка платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и производства потребительских товаров.

Для реализации вышеназванных функций необходимо соблюдение ряда принципов оплаты труда, которую необходимо базировать на следующих экономических законах [11, с. 61-65]:

- законе возмещения затрат на воспроизводство рабочей силы;
- законе стоимости.

Из требований экономических законов может быть сформулирована система принципов организации оплаты труда. К одним из основных принципов организации оплаты труда относят:

- повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда – этот принцип связан с действием объективного экономического закона возвышения потребностей, согласно которому более полное их удовлетворение реально лишь при расширении возможностей получить за свой труд большее количество материальных благ и услуг. Такая возможность должна быть увязана с результатами производственной

деятельности, с эффективностью труда. Отсутствие такой увязки может привести, с одной стороны, к выплате незаработанных денег, а значит, к инфляции, обеспечению полученной номинальной заработной платы и к снижению реальной заработной платы, а с другой - к выплате заниженной, не соответствующей эффективности трудового вклада, номинальной заработной платы. В результате будет отсутствовать возможность удовлетворения растущих потребностей работников и увеличения заработной платы;

- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. Сущность этого принципа - максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства. Соблюдение его обуславливает непрерывность процесса накопления, расширенного производства и является неременным условием развития и процветания предприятия. Нарушение данного принципа ведет к выплате необеспеченных товарами денег, к инфляции, развитию застойных явлений в экономике страны. В условиях предприятия - это постепенное замедление процесса обновления средств производства, отсутствие ориентации на разработку и приобретение наиболее перспективных из них и как результат - падение спроса на менее качественную по сравнению с конкурирующими фирмами продукцию;

- дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслей принадлежности. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции. При этом должны быть учтены различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в разных условиях труда, географических и климатических условиях жизни;

- равная оплата за равный труд. Рассматриваемый принцип следует понимать как недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту,

национальной принадлежности и т. Д., соблюдение принципа справедливости в распределении внутри предприятия, предполагающего адекватную оценку одинакового труда через его оплату;

- государственное регулирование оплаты труда. Регулирующее воздействие государства должно быть направлено на создание условий для зарабатывания средств и социальных гарантий с целью повышения эффективности использования рабочей силы, реализации согласования интересов субъектов распределительных отношений, функционирующих на основе различных форм собственности и хозяйствования;

- учет воздействия рынка труда. Рынок труда - это область, где в конечном счете формируется оценка различных видов труда. Заработная плата каждого конкретного работника тесно связана с его положением на рынке труда;

- простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда обеспечивает широкую информированность о сущности систем оплаты труда. Наиболее целесообразно классифицировать принципы организации оплаты труда в соответствии с функциями, на реализацию которых они направлены. Каждый принцип связан с одной, а с совокупностью функций.

Все принципы представляют собой единую взаимосвязанную систему. Они реализуются на предприятиях при разработке методических рекомендаций по формированию систем заработной платы, положений о премированиях и других внутренних документах.

В целом же, организация оплаты труда на предприятии состоит из следующих элементов [43]:

- формирование фонда оплаты труда;
- нормирование труда;
- установление тарифной системы;
- выбор форм и систем оплаты труда.

А организационные основы оплаты труда на предприятии состоят в:

- обеспечение необходимого роста заработной платы при снижении ее затрат на единицу продукции;
- совершенствование нормирования труда.

Таким образом, каждое предприятие разрабатывает собственную систему оплаты и стимулирования труда, основанную на общих принципах - зависимости размера заработной платы от работоспособности и эффективности самого работника, простоты и логичности способа построения системы оплаты труда. Наиболее важной задачей в данном вопросе является установление взаимосвязи заработной платы каждого работника с количественными и качественными результатами труда. Поэтому крайне важно оценить реальный вклад каждого отдельного сотрудника в деятельность компании. Подобная конкретизация позволит работодателям разработать, внедрить и обеспечить реализацию действенной системы оплаты труда на предмет определения заработной платы и конкретизации её видов - реальной, номинальной, минимальной.

В любом случае, какими бы не были действия собственника организации и ответственного лица за организацию работы кадрового и бухгалтерского отдела, а именно тех лиц, кто являются ответственными за начисление и выплату заработной платы, они регулируются на законодательном уровне определенными законодательно закрепленными нормативно-правовыми актами.

1.2 Законодательные основы организации оплаты труда в РФ

Регулирование трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений, осуществляется следующими нормативно-правовыми актами и документами:

- Трудовым кодексом РФ [2];

- Федеральным законом от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» [4];
- Федеральным законом от 29.12.2006 № 255-ФЗ «Об обеспечении пособиями по временной нетрудоспособности, по беременности и родам граждан, подлежащих обязательному социальному страхованию» [5];
- Постановлением Правительства РФ от 24.12.2007 (ред. От 10.12.2016) № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» [6];
- Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» [7];
- Указами Президента Российской Федерации;
- законодательными и нормативно-правовыми актами субъектов Российской Федерации;
- актами органов местного самоуправления и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Основным законодательным документом, регулирующим трудовые взаимоотношения, является Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ).

Согласно ст. 1 ТК РФ, целями трудового законодательства являются: установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Основными задачами трудового законодательства является:

- создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства;
- правовое регулирование трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений по обеспечению права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой

заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи, и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

В Трудовом кодексе закреплены следующие положения, касающиеся:

- общих положений;
- социального партнерства в сфере труда – коллективные договоры, сотрудничество, ответственность и т. Д.;
- правил трудовых договоров – понятие, правила заключения, изменения и прекращения;
- рабочего времени – режима;
- времени отдыха – перерывов и отпусков;
- оплаты и нормирования труда – понятие заработной платы и нормирования труда;
- гарантий и компенсаций;
- особенностей регулирования труда отдельных категорий работников;
- защиты трудовых прав и свобод;
- прочие вопросы регулирования, закрепленные в ТК РФ.

Что касается оплаты труда, то в разделе VI приводятся уточнения: заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Получается, что Трудовой кодекс – это основной гарант, который регулирует трудовые отношения в рабочее время между государством, работодателем и работником.

Если в ТК РФ прописаны все основные положения, то в каждом федеральном законе выделены конкретные области оплаты труда.

В Федеральном законе от 29.12.2006 № 255-ФЗ «Об обеспечении пособиями по временной нетрудоспособности, по беременности и родам граждан, подлежащих обязательному социальному страхованию» указывается:

- порядок регулирования правоотношений в системе обязательного социального страхования на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, определяет круг лиц, подлежащих обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, и виды предоставляемого им обязательного страхового обеспечения;

- права и обязанности субъектов обязательного социального страхования на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством;

- условия, размеры и порядок обеспечения пособиями по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, ежемесячным пособием по уходу за ребенком граждан, подлежащих обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством.

Данный федеральный закон необходим к соблюдению со стороны работодателя по причине того, что к работам привлекаются женщины, которые в определенное время уходят в декрет, поэтому пропустить этот ФЗ нецелесообразно при описании законодательной базы регулирования трудовых отношений.

Предметом регулирования следующего федерального закона - Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных

заболеваний», являются правовые, экономические и организационные основы обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. В данном ФЗ определяет порядок возмещения вреда, причиненного жизни и здоровью работника при исполнении им обязанностей по трудовому договору и в иных установленных настоящим Федеральным законом случаях.

В Постановлении Правительства РФ от 24.12.2007 (ред. От 10.12.2016) № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» установлены особенности порядка исчисления средней заработной платы для всех случаев определения ее размера, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

Для расчета среднего заработка учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые у соответствующего работодателя, независимо от источников этих выплат. Одними из таких выплат являются:

- заработная плата, начисленная работнику по тарифным ставкам, окладам (должностным окладам) за отработанное время;
- заработная плата, начисленная работнику за выполненную работу по сдельным расценкам;
- заработная плата, начисленная работнику за выполненную работу в процентах от выручки от реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг), или комиссионное вознаграждение;
- заработная плата, выданная в неденежной форме;
- другие виды выплат по заработной плате, применяемые у соответствующего работодателя.

В Постановлении Госкомстата РФ от 05.01.2004 №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» приведен перечень унифицированных форм документации, который был обязателен до 1 января 2013 года, а в последующие годы стал применяться в организациях для упрощения системы учета. В данном постановлении к

формам учета рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда относятся:

- № Т-12 «Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда»;
- № Т-13 «Табель учета рабочего времени»;
- № Т-49 «Расчетно-платежная ведомость»;
- № Т-51 «Расчетная ведомость»;
- № Т-53 «Платежная ведомость»;
- № Т-53а «Журнал регистрации платежных ведомостей»;
- № Т-54 «Лицевой счет»;
- № Т-60 «Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику»;
- № Т-61 «Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)»;
- № Т-73 «Акт о приеме работ, выполненных по срочному трудовому договору, заключенному на время выполнения определенной работы».

Таким образом, посредством положений Трудового кодекса РФ, федеральных законов, постановления и прочих официальных нормативных актов государство осуществляет регулирование заработной платы в косвенном порядке. Получается, что органы государственной власти стремятся соблюсти баланс между ростом доходов и инфляцией, обеспечить социально-экономические гарантии низкооплачиваемым сотрудникам, в том числе путем установления минимальной оплаты труда.

Сама же политика государства в области заработной платы заключается в разработке мероприятий по рациональному использованию экономических рычагов, таких как [48]:

- налоги на заработную плату (прямые, косвенные);
- определение минимального размера заработной платы;
- индексация доходов и вкладов населения на уровень инфляции;
- обеспечение социальных гарантий работникам (пенсий, стипендий, пособий по безработице, выплат больничных)

- финансирование расходов на образование, науку, культуру и здравоохранение;
- ценовая политика в отношении товаров, которые входят в потребительскую корзину;
- защита экспорта отечественных товаров и услуг;
- пошлины на импорт зарубежных товаров.

Таким образом, законодательное регулирование систем оплаты труда выстроено таким способом, чтобы было обеспечено эффективное построение данной системы в каждой организации. Государство специально разработало много федеральных законов, опубликовало постановления Правительства и, прежде всего, сохранило и улучшило положения Трудового кодекса Российской Федерации. В данном вопросе на первое место вынесены все статьи, закрепленные в данном Трудовом кодексе, далее же специалисты ссылаются на федеральные законы, затем - на постановления. Разрядность нормативных актов позволяет конструировать систему регулирования и достичь желаемых целей касательно сохранения и повышения эффективности действенных систем оплаты труда в организациях.

Конечно, организации самостоятельно выбирают то, какие системы и формы оплаты труда будут действовать на предприятии, но законодательные акты устаналивают порядок их применения и действия. Поэтому они так значимы во всей экономической системе, где действуют организации с наемными работниками.

1.3 Системы и формы оплаты труда на предприятии

Формы и системы заработной платы являются необходимым элементом организации оплаты труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда

работников имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия.

Форма заработной платы – это тот или иной класс систем оплаты, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты [32, с. 71-73].

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда:

- сдельная - оплата за каждую единицу продукции или выполненный объем работ;
- повременная - оплата за отработанное (нормативное) время, которое предусматривается тарифной системой.

Условия применения сдельной оплаты труда [39]:

- наличие количественных показателей работы, непосредственно зависящих от конкретного работника или бригады;
- возможность точного учета объемов (количества выполняемых работ);
- возможность у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ;
- необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции или объемов выполняемых работ;
- возможность технического нормирования труда (применение технически обоснованных норм труда).

Сдельную оплату труда не рекомендуется применять в том случае, если это ведет к ухудшению качества продукции; нарушению технологических режимов; ухудшению обслуживания оборудования; нарушению требований техники безопасности; перерасходу сырья и материалов.

Организация повременной оплаты труда требует соблюдения следующих условий [39]:

– необходима тарификация рабочих повременщиков, руководителей, специалистов и служащих на основании соответствующих нормативных документов;

– установление и правильное применение норм и нормативов, регламентирующих организацию труда повременщиков;

– создание на рабочих местах всех необходимых условий для эффективной работы.

Повременная и сдельная формы заработной платы имеют свои разновидности, которые принято называть системами.

Повременная форма оплаты труда подразделяется на системы [39]:

- простая повременная;
- повременно-премиальная;
- повременно-премиальная с нормированным заданием;
- и другие.

При простой повременной системе заработная плата работника (ЗП_{п.п}) за определенный отрезок времени определяется по формуле 1.3.1:

$$\text{ЗП}_{\text{п.п}} = T \times T_{\text{ф}}, \quad (1.3.1)$$

где T – часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.;

$T_{\text{ф}}$ – фактически отработанное на производстве время, часов(дней).

Повременно-премиальная система оплаты труда – представляет собой сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.

Повременно-премиальная система оплаты труда с нормированным заданием используется, когда функции рабочих четко регламентированы и может быть рассчитана норма времени по каждой операции.

В целом же повременная форма оплаты труда не позволяет учесть различия в объемах работ, выполненных работниками одной профессии и

квалификации. А сдельная система оплаты труда дает возможность учитывать количественные показатели результата труда и корректировать его путем установления норм выработки, нормы времени, нормированного производственного задания. Основой сдельной оплаты труда является сдельная расценка за единицу продукции, работ, услуг, которая определяется по формуле 1.3.2:

$$\text{Ред} = \frac{T_{\text{ст}}}{N^{\text{чвыр}}}, \quad (1.3.2)$$

где $T_{\text{ст}}$ – часовая тарифная ставка выполняемой работы, руб.;

$N^{\text{чвыр}}$ – норма выработки соответственно за час работы, смену, ед. продукции.

Сдельная форма оплаты труда может быть индивидуальной и коллективной [39].

Припрямой индивидуальной сдельной системезаработной платы заработок рабочего определяется по следующей формуле 1.3.3:

$$ЗП_{\text{п.и}} = P \times Q, \quad (1.3.3)$$

где $ЗП_{\text{п.и}}$ - общий заработок рабочего, руб.;

P - штучная сдельная расценка, руб.;

Q – количество обработанных изделий, ед.

Припрямой коллективной сдельной системезаработок рабочих определяется аналогичным образом с использованием коллективной сдельной расценки и общего объема произведенной продукции (выполненной работы) бригады в целом.

Присдельно-премиальной системерабочему-сдельщику или бригаде выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей, предусмотренных положением о премировании. Заработок рабочего по сдельно-премиальной системе ($ЗП_{\text{сп}}$) определяется по следующей формуле 1.3.4:

$$ЗП_{\text{сп}} = З_{\text{сд}} \times \left(1 + \frac{П_{\text{пр}}}{100}\right) \quad (1.3.4)$$

где $Z_{зд}$ - премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, руб;

$P_{пр}$ – процент премии за выполнение показателей премирования.

При косвенно-сдельной системе заработной платы, применяемой прежде всего для оплаты труда вспомогательных рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основных рабочих, определяются косвенно-сдельные расценки ($R_{кс}$) (формула 1.3.5):

$$R_{кс} = \frac{T_c}{Q}, \quad (1.3.5)$$

где T_c – тарифная ставка, руб. и коп.;

Q – нормируемый объем основных работ косвенного работника, которых обслуживает косвенный сдельщик.

В сдельной форме оплаты труда выделена аккордная система. При аккордной системе заработной платы заработок рабочего (группы рабочих) определяется за весь объем качественно произведенной ими работы. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. За выполнение задания в срок при качественном выполнении работ рабочим выплачивается премия. Такая система оплаты труда применяется обычно при разовых и договорных работах, как правило, ремонтных, отделочных. Расчет производится в индивидуальном или коллективном порядке.

Аккордные сдельные расценки определяются при индивидуальной форме оплате труда по формуле 1.3.6:

$$R_{ак} = \sum P_i g_i, \quad (1.3.6)$$

При коллективной форме труда по формуле 1.3.7:

$$R_{ак} = \frac{\sum_1^n P_i g_i}{Q}, \quad (1.3.7)$$

где P_i – расценка i -го вида работ, руб. и коп;

g_i – объем i -го вида работ в натуральных измерителях;

Q – общий объем работ по конечному результату, в натуральных измерителях.

В сдельной форме оплаты труда выделяется коллективная система, в которой заработок каждого работника поставлен в зависимость от конечных результатов работы всей бригады. При этой системе бригадные сдельные расценки определяются по одной из следующих формул 1.3.8 и 1.3.9:

$$P_b = \sum T_c N_{вр} , \quad (1.3.8)$$

$$P_i = \frac{\sum T_c}{N_{выр}} , \quad (1.3.9)$$

где T_c – тарифная ставка разряда выполняемой работы, руб. и коп;

$N_{вр}$ – норма времени;

$N_{выр}$ – бригадная норма выработки.

Среди других форм оплаты надо отметить бестарифную модель. Побестарифной системе оплаты труда заработная плата всех работников представляет собой долю работника в фонде оплаты труда предприятия или подразделения. Фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;
- коэффициента трудового участия (КТУ);
- фактически отработанного времени.

Квалификационный уровень работника предприятия определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Процесс начисления заработной платы при данной системе определяется в такой последовательности:

- определяется фонд оплаты труда (ФОТ) по предприятию в целом за отчетный период;
- определяется общая сумма баллов, заработанная всеми работниками предприятия (M) (формула 1.3.10):

$$M = \sum M_i , \quad (1.3.10)$$

где M_i -количество баллов, заработанных каждым i -м работником при n - количестве работников предприятия;

– рассчитывается доля фонда оплаты труда, приходящаяся на оплату одного балла (d , руб.) по формуле 1.3.11:

$$d = \frac{\text{ФОТ}}{M} \quad (1.3.11)$$

– начисляется заработная плата каждому работнику ($\text{ЗП}_{\text{бес } i}$) по формуле 1.3.12:

$$\text{ЗП}_{\text{бес}} = M_i \times d \quad (1.3.12)$$

Бестарифная система оплаты труда синтезирует в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивает гибкую увязку размеров заработной платы с результатами деятельности предприятия и отдельных работников.

Таким образом, оплата труда осуществляется по любой форме, в которой выделены системы оплаты труда. В настоящее время известны следующие формы оплаты труда - сдельная и повременная. В данном параграфе мы определили, какие системы в них выделяются, а также конкретизировали, что эти две единицы взаимосвязаны, они определяют порядок использования расчетов и начислений. Для каждой системы оплаты труда разработана специальная формула, используемая при её начислении и выплате сотрудникам организаций.

В данной главе рассмотрены теоретические вопросы формирования системы оплаты труда, определены функции заработной платы в организации, прежде всего, стимулирующая и распределительная. Определены две основные формы оплаты труда - сдельная и повременная, и выделены какие системы существуют в каждой из форм оплаты труда. Конечно, любое применения форм и систем оплаты напрямую связывает организации с законодательной базой по вопросам регулирования начислений и выплат заработных плат. Подобное регулирование осуществляется государством и его контролирующими органами, ответственными в этом направлении. Основными законодательными

положениями, регулирующими вопросы по оплате труда, является Трудовой кодекс Российской Федерации, а также многочисленные федеральные законы и постановления Правительства РФ.

Для того, чтобы оценить, как организована оплата труда в практической жизни, проведем анализ по соответствующим вопросам - анализу фонда оплаты труда на предприятии и анализу действующей системы оплаты труда персоналу.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ООО «КЛЕВЕР-КЛАБ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Клевер Клуб»

Общество с ограниченной ответственностью «КлеверКлуб» зарегистрировано 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 в самостоятельное кафе. В 2015 году ООО «Клевер Клуб» открыла свои двери в новом облике в виде кафе под названием «Cake&Breakfast». Формат данного кафе – кафе-кондитерская. Руководство сделало все, чтобы кафе стало удобнее для покупателей, красивее, моднее. Внимательно подбирали поставщиков, обучали персонал. Все обучение было направлено на клиентоориентирование.

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.

Организационная структура ООО «Клевер Клуб» имеет линейно – функциональную структуру (рисунок 2.1.1). Согласно Уставу управление организацией осуществляет генеральный директор, а ему уже подчинены все соответствующие отделы. Именно генеральный директор задает направление развития кафе и стимулирует работу персонала.

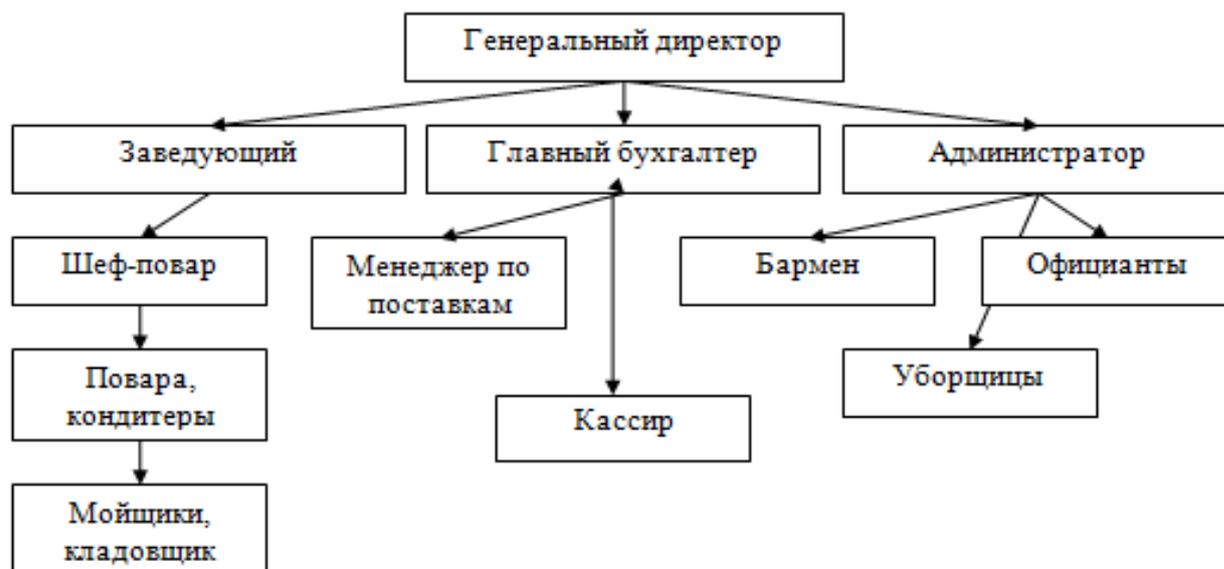


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО «Клевер Клуб»

В организационной структуре мы видим 3 основных структурных единицы:

- производственный отдел;
- бухгалтерию;
- администраторов.

В каждой структурной единицы функционируют определенные специалисты – работники, выполняющие определенные функции и задачи согласно их должностным инструкциям. Например, 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 сотрудников, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, реализации и организации ее потребления.

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 ООО «Клевер Клуб» есть свой логотип (рисунок 2.1.2), группа в социальных сетях: Вконтакте, Facebook. Это указывает на заинтересованность руководящего звена организации в его развитии и повышения уровня узнаваемости.



Рисунок 2.1.2 – Логотип ООО «Клевер Клуб»

Также стоит отметить, что работа кафе полностью клиентоориентирована: 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.

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 внутренние 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 мессенджер WhatsApp позволило создать группу для оперативных решений.

Такая политика организации ООО «Клевер Клуб» позволяет уточнить, что деятельность кафе направлена на достижение определенной цели – расширения сети кафе и повышения уровня конкурентоспособности.

Для оценки потенциала проведем вертикальный и горизонтальный анализ статей баланса на основании данных, бухгалтерского учета компании (Приложение А).

Таблица 2.1.1 - Горизонтальный анализ статей баланса ООО «Клевер Клуб», тыс. руб.

Показатели	Год			Абсолютное изменение, +; -		Относительное изменение, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основные средства	0	2061	2200	2061	139	-	106,74	-
Итого по разделу I	0	2061	2200	2061	139	-	106,74	-
Запасы	411	604	658	193	54	146,96	108,94	160,10
Дебиторская задолженность	192	214	350	22	136	111,46	163,55	182,29
Денежные средства и денежные эквиваленты	194	324	374	130	50	167,01	115,43	192,78
Итого по разделу II	797	1142	1382	345	240	143,29	121,02	173,40
АКТИВ	797	3203	3582	2406	379	401,89	111,83	449,44
Уставный капитал	404	710	710	306	0	175,74	100,00	175,74
Не распределенная прибыль	426	516	517	90	5	121,13	100,10	121,36
Итого по разделу III	830	1226	1227	396	5	147,71	100,060	147,83
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	-	-	-
Заемные средства	0	1280	1315	1280	35	-	102,73	-
Кредиторская задолженность	693	1613	1957	920	344	232,76	121,33	282,40
Итого по разделу V	693	2893	3272	2200	379	417,46	113,10	472,15
ПАССИВ	1523	4119	4499	2596	380	270,45	109,22	295,40

На основании горизонтального анализа баланса ООО «Клевер Клуб» можно заключить, что в итоговой части баланса произошли следующие изменения:

- показатели 2019 года превысили результаты 2017 года более чем в 3 раза, а результаты 2018 года - на 9, 22%;
- вследствие постепенного роста по всем статьям, приведенным в балансе компании, например, за счет увеличения запасов на 46,96 % или 8,94 %, дебиторской задолженности на 11,46 % или на 63,55 %, уставного капитала на 75,74%, не распределенной прибыли на 21,13% или на 0,10% объема денежных средств на 67,01 % или на 15,43 %, заемных средств на 2,73 % в 2019 году, размера кредиторской задолженности на 132,76 % или на 21,33 %.

Далее проведем вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Клевер Клуб» (таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2 - Вертикальный анализ статей баланса ООО «Клевер Клуб»

Показатели	Год	Уд. вес., %	Год	Уд. вес., %	Год	Уд. вес., %
	2017		2018		2019	
1	2	3	4	5	6	7
Основные средства	0	0	2061	64,3	2200	61,4
Итого по разделу I	0	0	2061	64,3	2200	61,4
Запасы	411	51,6	604	18,9	658	18,4
Дебиторская задолженность	192	24,1	214	6,7	350	9,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	194	24,3	324	10,1	374	10,4
Итого по разделу II	797	100	1142	35,7	1382	38,6
АКТИВ	797	100	3203	100	3582	100
Уставный капитал	404	26,5	710	17,3	710	15,8
Не распределенная прибыль	426	28	516	12,5	517	11,5
Итого по разделу III	830	54,5	1226	29,8	1227	27,3
Итого по разделу IV	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Заемные средства	0	0,0	1280	31,1	1315	29,2
Кредиторская задолженность	693	45,5	1612	39,1	1957	43,5
Итого по разделу V	693	45,5	2892	70,2	3272	72,7
ПАССИВ	1523	100	4118	100	4499	100

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Клевер Клуб» показал:

– в 2018 году основные средства занимали большой удельный вес (64,3 % к балансу), в то время как в пассивной части баланса в приоритете была кредиторская задолженность (39,1 % к общему итогу);

– в 2019 году удельный вес кредиторской задолженности увеличился и составил 43,5 % в то время, как удельный вес основных средств, денежных средств, уставного капитала, заемных средств сократился и составил 61,4 %, 10,4 %, 15,8 %, 29,2 %, соответственно.

Зная данные баланса, рассмотрим основные финансовые показатели ООО «Клевер Клуб» за 2017-2019 гг. в таблице 2.1.3 (Приложение Б).

Таблица 2.1.3 – Основные технико-экономические показатели ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

Показатели	Год			Абс. изменение, +; –		Относительное изменение, %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2019/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка	743070	918890	974280	175820	55390	123,66	106,03	131,12
Себестоимость	299200	381570	435630	82370	54060	127,53	114,17	145,60
Валовая прибыль (убыток)	443870	537320	538650	93450	1330	121,05	100,25	121,35
Прибыль от продаж	433030	524740	525150	91710	410	121,18	100,08	121,27
Прибыль до налогообложения	432910	524560	525070	91650	510	121,17	100,10	121,29
Чистая прибыль	426420	516670	517200	90250	530	121,13	100,10	121,36

В 2017 г. ООО «Клевер Клуб» сформировало объем выручки в размере 743070 тыс. руб. На конец периода исследования (2019 г.) выручка составляет 974280 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 31,12%), чем себестоимость (на 45,6% 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 538650 тыс. руб. против 443870 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.

По итогам 2019 года размер чистой прибыли составил 517200 тыс. руб., что больше размера чистой прибыли на 2017 год на 21,36 %, а на 2018 год - 0,10 %. Существует определенная тенденция стагнации чистой прибыли за счет стабильной работы кафе. Определить, насколько эффективна деятельность компании возможно в ходе оценки следующих показателей:

- рентабельности продукции и продаж;
- затрат на 1 рубль продаж;
- размера фонда оплаты труда;
- фондоотдачи;
- фондоемкости.

Рентабельность продукции продаж показывает то, сколько прибыли приходится на весь объем продаж или объем товаров, производимых на предприятии. Известно, что показатели рентабельности отдельно рассчитываются для характеристики деятельности организаций (таблица 2.1.4).

Таблица 2.1.4 – Показатели рентабельности ООО «Клевер Клуб»

Показатели	Год			Абсолютное изменение, +; –		Относительное изменение, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельность продукции, %	144,67	137,47	120,53	-7,2	-16,94	95,02	87,68	83,31
Рентабельность продаж, %	144,73	137,52	123,65	-7,21	-13,87	95,02	89,91	85,43

Анализ сопоставления объема продаж с выручкой ООО «Клевер Клуб» показал, что продукция и продажи становятся менее рентабельными, несмотря на рост выручки, следовательно, затраты, включаемые в процесс развития кафе, повышаются. А 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 таблице 2.1.5 проведем расчет других указанных показателей, также

характеризующих, насколько эффективна и результативна деятельности объекта исследования.

Таблица 2.1.5 - Показатели эффективности деятельности ООО «Клевер Клуб»

Показатели	Год			Абсолютное изменение, +; –		Относительное изменение, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Затраты на рубль продаж, руб.	0,40	0,42	0,45	0,02	0,03	105,00	107,14	112,50
Численность персонала, чел.	47,00	42,00	48,00	-5,00	6,00	89,36	114,29	102,13
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	19740,00	17640,00	20160,00	-2100,00	2520,00	89,36	114,29	102,13
Средняя стоимость ОС, тыс. руб.	0	1030,50	2130,50	1030,50	1100,00	-	206,74	-
Фондоотдача, руб.	-	89,17	45,73	-	-43,44	-	51,28	-
Фондоемкость, руб.	-	0,01	0,02	-	0,01	-	200,00	-

В 2019 г. ООО «Клевер Клуб» на каждый рубль продаж заработало 0,45 рублей прибыли от продаж.

Привлеченные основные средства ООО «Клевер Клуб» используются в операционном процессе менее интенсивно, о чем свидетельствует снижающаяся фондоотдача на 43,44 руб. В 2019 г. каждый вложенный в основные средства рубль позволил произвести и реализовать меньшую стоимость продукции.

В целом же данные показатели указывают на то, что деятельность ООО «Клевер Клуб» претерпевает определенные изменения, связанные с существованием внешних и внутренних факторов, поэтому для заключения того, насколько эффективна деятельность ООО «Клевер Клуб», необходимо учесть их влияние, то есть провести PESTLE-анализ. PESTLE-анализ – это основной инструмент, помогающий определить влияние внешней среды на организацию следующих факторов:

Р – политическое окружение;

Е – экономические прогнозы;

S – социально-культурная среда;

T – техническая оснащенность;

E – экологическая среда;

L – правовые факторы.

В таблице 2.1.5 приведем оценку факторов влияния на деятельность ООО «Клевер Клуб» с учетом мнения привлеченных для исследования экспертов. Все они привлекались к оценке функционирования кафе при помощи дистанционных методов, им были предоставлены результаты финансовой деятельности. Самостоятельно же они использовали такие методы дистанционного опроса, как телефонный разговор с сотрудниками и руководителями, анализ статических данных о работе кафе на доставку, сохранении рабочих мест, положения о политических и социальных ограничениях в связи с распространением коронавирусной инфекции.

Каждому эксперту было предложено ознакомиться с общей информацией по деятельности кафе в условиях самоизоляции и выбрать наиболее эффективный способ их оценки. Все три эксперта предпочли провести телефонный разговор с администраторами, главным поваром, двумя рядовыми поварами и 5 официантами, на основании чего получили результат. Им были учтены замечания и пожелания сотрудников, общие черты, которые рассказали ему о порядке работы кафе, манера голоса, темп речи. Статистические данные каждый эксперт получил по электронной почте с целью избежания личного контакта с сотрудниками в период самоизоляции и скопления большого количества людей в помещении при условии, что в данное время работу выполняют не все сотрудники заведения.

Дистанционная оценка - довольно сложная процедура, которая имеет место быть в нынешних условиях. Само руководство было заинтересовано в проведении подобного анализа. Результаты по каждому критерию получились следующие (таблица 2.1.6).

Таблица 2.1.6 – Влияние факторов PEST-анализа на ООО «Клевер Клуб»

Факторы		Влияние фактора	Оценка вероятности изменения			Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
			А	В	С		
1	2	3	4	5	6	7	8
Политические факторы	Закон. ограничения	3	5	5	5	5,0	0,32
	Торговая политика	2	3	4	4	3,7	0,16
	Налоговая политика	2	3	3	3	3,0	0,13
	Вероятность введения ЧС	3	5	5	5	5,0	0,32
Экономические факторы	Уровень развития отрасли	3	4	4	4	4,0	0,26
	Уровень располагаемых доходов населения	2	4	4	4	4,0	0,17
	Курс валют	2	2	2	2	2,0	0,09
	Экономический спад	3	5	5	4	4,7	0,30
	Рост конкуренции	2	4	3	3	3,3	0,14
Социально-демографические факторы	Возрастная структура населения	2	3	3	3	3,0	0,13
	Образ жизни и привычки потребителей	2	4	3	4	3,7	0,16
	Культурные тенденции	1	2	2	2	2,0	0,04
	Темпы роста населения	1	2	2	1	1,7	0,04
	Изменение приоритетов населения	2	1	1	2	1,3	0,06
Технологические факторы	Инфраструктура отрасли	2	2	2	2	2,0	0,09
	Технологическое развитие и инновации	3	2	2	3	2,3	0,15
	Степень использования, внедрения технологий	2	3	2	2	2,3	0,10
	Доступ к новейшим технологиям	2	2	2	1	1,7	0,07
Экологические факторы	Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	3	4	3	3	3,3	0,21
	Пандемия вируса COVID-19	3	5	5	4	4,7	0,30
	Экологическая политика	2	4	4	4	4,0	0,17
Итого		47					

В таблице мы привели цифровые обозначения, где 3 – максимальное значение, 0 – минимальное для обозначения влияния факторов. А вероятность изменения оценили по пятибалльной шкале, от 0 до 5, где под значением 5 понимается усиление фактора.

Таким образом, мы выделили основные факторы влияния на осуществление деятельности ООО «Клевер Клуб» и улучшение её деятельности. Приведем их в таблице 2.1.7.

Таблица 2.1.7 - Результаты PESTLE-анализа ООО «Клевер Клуб»

Политические факторы		Экономические факторы	
Законодательные ограничения по работе кафе для снижения распространения вируса	0,32	Экономический спад из-за мировой ситуации	0,30
Вероятность введения ЧС	0,32	Уровень развития отрасли	0,26
Социально-демографические факторы		Технологические факторы	
Образ жизни и привычки потребителей	0,16	Технологическое развитие и инновации	0,15
Возрастная структура населения	0,13		
Экологические факторы			
Пандемия вируса COVID-19	0,30		
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	0,21		

Проведение PESTLE-анализа позволило установить, что на деятельность ООО «Клевер Клуб» в большей степени оказывают влияние политические и экологические факторы, которые в данное время указывают на повышенное регулирование деятельности кафе в условиях существования вируса. Его возникновение на территории России ограничило функционирование всех развлекательных заведений, повлияло на существенный спад доходов от деятельности и пересмотр формы работы сотрудников. Единственным вариантом оставаться «на плаву» является работа кафе на доставку. Даже в этом формате доходы компании существенно сократятся, поскольку не всё население может позволить себе заказывать еду на дом в силу того, что многие не получают полноценную заработную плату и вынуждены ограничить себя во многих непервостепенных нуждах.

Если разбирать влияние каждого фактора, то стоит отметить, что:

– политические факторы воздействуют на деятельность ООО «Клевер Клуб» посредством законодательного ограничения работ кафе в соответствии с Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 26 марта 2020 года № 161 на предварительный период до 11 мая 2020 года;

– экономические факторы - как всем понятно, уровень мировой экономики терпит критическое состояние, конечно, пострадают и такие предприятия, как ООО «Клевер Клуб», будет значительно повышена конкуренция в отрасли по истечению срока самоизоляции, будут повышены закупочные цены, что приведет к росту цен продажи продукции;

– с точки зрения социально-демографических факторов их влияние, в первую очередь, определено изменившимся образом жизни населения. Многие станут экономить и готовить дома самостоятельно. В силу разрозненности возрастов и возникновению недопонимания между слоями населения спрос на продукцию кафе будет сокращен;

– технологические факторы окажут влияние на состояние и развитие техники, применяемой в кафе для приготовления пищи. Руководство уже осознают, что в ближайшее время будет трудно обновить кухонную утварь и оборудование по причине сокращенного размера выручки;

– как известно, сейчас в стране действует режим самоизоляции, спровоцированный экологическими факторами. Распространение коронавируса приводит к убыткам, поэтому при анализе внешней среды был ясно обозначен данный фактор.

Таким образом, деятельность компании в настоящее время полностью зависит от мировой ситуации и возможности возникновения экономического кризиса из-за пандемии. Для обеспечения будущей полноценной работы необходимо обеспечить экономию ресурсов и в последующем реализовать их во благо работы компании. Конечно, те, компании, у которых были сохранения, или те кафе, которые перешли на доставку продукции, еще смогут незначительное количество времени функционировать, но при резком сокращении прибыли, скорее всего, им тоже необходимо будет закрыться.

Поэтому крайне важно проводить оценку и факторов влияния и способности организации действовать дальше, что мы и выполнили в данном пункте в ходе горизонтального и вертикального анализа баланса и финансовой отчетности.

2.2 Анализ и динамика фонда оплаты труда

Персонал предприятия – это весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников [17, с. 15-16]. Соотношение отдельных групп работников в совокупном составе характеризует структуру персонала. Проведем кадровый аудит персонала ООО «Клевер Клуб» с уточнение категорий рабочих. К основному рабочему звену отнесем поваров, кондитеров, официантов, барменов, кассира. К вспомогательному звену отнесем уборщиц, мойщиц, кладовщиков. Руководители – генеральный директор, главный бухгалтер, заведующий. Специалисты – менеджер по доставке, администраторы.

Структура и динамика численности персонала ООО «Клевер Клуб» представлена в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Структура и динамика численности персонала ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг., чел.

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., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
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	133,33
Специалисты	4	4	6	8,51	9,52	12,50	2	150,00
Итого специалисты	7	7	10	14,89	16,67	20,83	3	142,86
Всего промышленно- производственный персонал	47	42	48	100,00	100,00	100,00	1	102,13

Для наглядности, в графическом виде динамика численности персонала ООО «Клевер Клуб» представлена на рисунке 2.2.1.

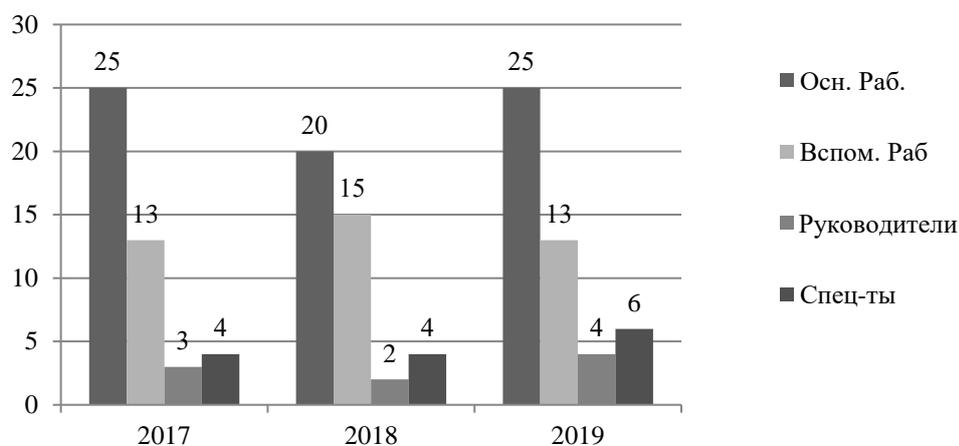


Рисунок 2.2.1 – Динамика численности персонала ООО «Клевер Клуб»

Таким образом, проведя анализ численности персонала видно, что основным удельным весом в 2019 г. в общей численности персонала являются основные рабочие и составляют 52,08%. 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 2.2.2

Таблица 2.2.2– Анализ укомплектованности персонала ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг., чел.

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.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основные	25	25	25	20	25	25	100,00	80,00	100,00
Вспомогательные раб.	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

Продолжение таблицы 2.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всего промышленно-производственный персонал	45	47	45	42	47	48	104,44	93,33	102,13

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. а 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» представим в следующей таблице 2.2.3. Там мы проведем анализ кадрового состава по трем критериям:

- возрасту;
- половой принадлежности;
- профессионализму.

Таблица 2.2.3 – Анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг., чел.

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., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Группы работников:	-	-	2	5,56	4	9,09	4	100,00
По возрасту:								
до 20 лет								
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:								
мужчины	25	53,19	22	52,38	25	52,08	0	100,00
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

Продолжение таблицы 2.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
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

По данным анализа, представленного в таблице 2.2.3, 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.

Далее проведем анализ движения персонала ООО «Клевер Клуб» по соответствующим коэффициентам – оборота, оборота по приему, по выбытию, текучести кадров, восполнения работников [28].

Коэффициент общего оборота – отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле 2.2.1:

$$K_o = \frac{(Ч_{п} + Ч_{у})}{Ч_{ср}}, \quad (2.2.1)$$

где K_o – коэффициент общего оборота.

Коэффициент оборота по приему представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле 2.2.2:

$$K_{п} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}}, \quad (2.2.2)$$

где $K_{п}$ – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{пр}$ – количество принятых работников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывают как отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников по формуле 2.2.3:

$$K_u = \frac{Ч_u}{Ч_{ср}}, \quad (2.2.3)$$

где K_u – коэффициент оборота по увольнению;

$Ч_u$ – количество уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент текучести исчисляются как отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию в отчетном периоде к средней за этот период списочной численности работников по формуле 2.2.4:

$$K_T = \frac{(Ч_{усж} + Ч_{унд})}{Ч_{ср}}, \quad (2.2.4)$$

где K_T – коэффициент текучести рабочих кадров;

$Ч_{усж}$ – численность уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{унд}$ – численность уволенных за прогул и нарушение трудовой и производственной дисциплины.

Коэффициент восполнения характеризует восполнение работников, уволившихся из организации по различным основаниям, вновь принятыми и рассчитывается путем деления численности принятых работников в отчетном периоде на численность работников, уволенных за этот период (формула 2.2.5):

$$K_B = \frac{Ч_y}{Ч_{п}}, \quad (2.2.5)$$

где K_B – коэффициент восполнения работников.

Анализ движения персонала ООО «Клевер Клуб» представим в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 – 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
1	2	3	4	5	6	7	8	9
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

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 2.2.5.

Таблица 2.2.5 – 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., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность персонала, чел.	47	42	48	-5	-10,64	6	14,29
Отработано дней всеми работниками за год, дн.	17155	15330	17520	-1825	89,36	2190	114,29
Общее кол-во отработ. времени всеми работником, чел.-ч.	130378	121107	136656	-9271	92,89	15549	112,84
Отработано часов одним работником за год, час	2774	2883	2847	109	103,93	-36	98,75
Средняя длительность рабочего дня, час	7,60	7,90	7,80	0,30	0,30	-0,10	-1,27

Таким образом, по данным таблицы 2.2.5, можно заключить, что в 2019 г. по сравнению с предшествующим периодом, наблюдается увеличение явочного фонда рабочего времени и сокращение средней продолжительности рабочего дня.

Для дальнейшего анализа эффективности трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» рассмотрим структуру фонда оплаты труда. В состав фонда заработной платы включаются начисленные предприятием, учреждением, организацией суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии и единовременные поощрительные выплаты, а также выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер. В фонд оплаты труда ООО «Клевер Клуб» входят следующие суммы:

- заработная плата, выплачиваемая персоналу при сменном графике работы 2/2 дня;
- дополнительные начисления при работе в праздничные дни;
- почасовая оплата при сверхурочной работе;
- дополнительная оплата за организацию праздников и обслуживание гостей (корпоратив, свадьба, юбилей).

На основании теоретической части представим структуру фонда оплаты труда графически (рисунок 2.2.2).

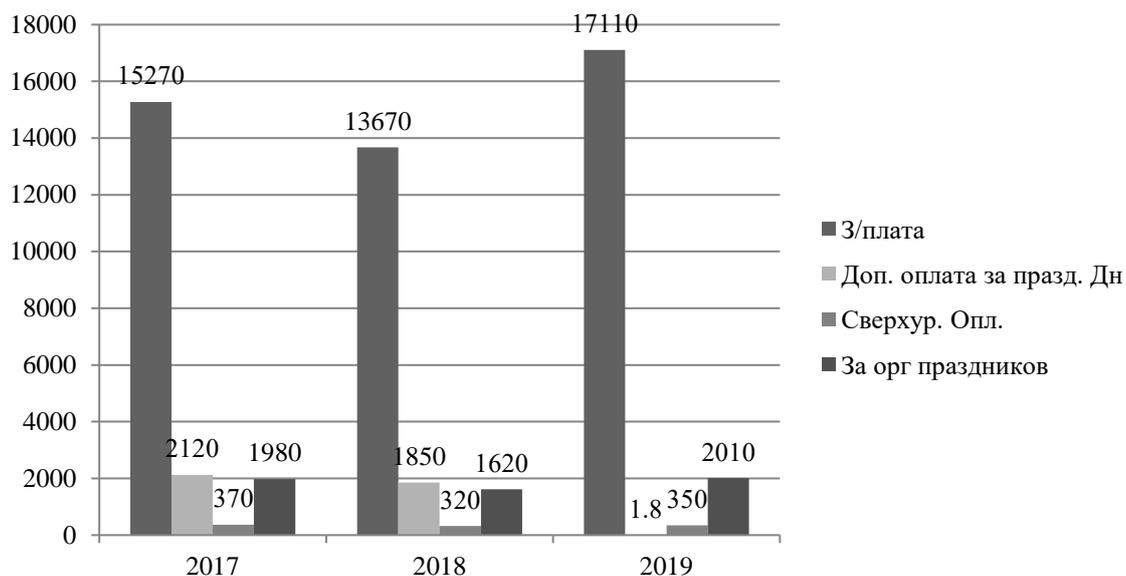


Рисунок 2.2.2 – Структура фонда оплаты труда

Структура фонда оплаты труда в ООО «Клевер Клуб» указывает на то, что основной удельный вес занимает заработная плата, получаемая сотрудниками за количество отработанных смен при графике работы 2 / 2. Уровень заработной платы в 2017 году равен 15270 тыс. руб., в 2018 году – 13670 тыс. руб., в 2019 году- 17110 тыс. руб. По сравнению с другими показателями уровень во много раз превышает, например, доплату за организацию праздников, уровень которых на 2019 год равен 2010 тыс. руб., доплату за время работы в праздничные дни, определенные трудовым законодательством и сверхурочную плату.

Зная структуру фонда оплаты труда, проведем анализ эффективности трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» (таблица 2.2.6).

Таблица 2.2.6 – Анализ эффективности трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018 г. к 2017 г.		2019 г. к 2018 г.	
				Абс., +/-	Отн., %	Абс., +/-	Отн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	743070	918890	974280	175820	123,67	55390	106,03

Продолжение таблицы 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность персонала, чел.	47	42	48	-5	-10,64	6	114,29
Фонд оплаты труда	19 740	17 640	20 160	-2100	-10,64	2520	114,29
Прибыль от продаж	433030	524740	525150	91710	121,18	410	100,08
Среднегодовая выработка одного работающего	15 810	21 878,3	20 297,5	6068,3	383,8	-1580,8	-7,22

По данным таблицы 2.2.6, видно, что в 2019 г. по сравнению с 2017 г. фонд оплаты труда увеличился и составил 20 160 тыс. руб. Данному увеличению поспособствовало увеличение количества сотрудников.

Снизилась среднегодовая выработка на 7,23% и в 2019 г. составила 20 297,5 тыс. руб., на это повлияло увеличение выручки на 6,03%. Данный факт свидетельствует о увеличении объема предоставляемых работ и услуг.

Показатели эффективности управления мотивацией и персоналом ООО «Клевер Клуб» представлены в таблице 2.2.7.

Таблица 2.2.7 – 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
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Производительность труда, тыс. руб.	15 810	21 878,3	20 297,5	6068,3	-1580,8	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

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.

Таким образом, анализ фонда оплаты труда показал, что большую часть в фонде оплата труда ООО «Клевер Клуб» составляет заработная плата сотрудникам, которые работают в кафе по графику 2/2. Поскольку формой деятельности компании является кафе, то на его территории проводят праздники, за выход на работу большего количества сотрудников оплачивается в соответствующем установленном размере и заносится в фонд оплаты труда. Также в фонде оплаты труда выделены такие статьи как, работа в праздничные дни и сверхурочная работа. Получается, что руководство ООО «Клевер Клуб» понимает всю ответственность за формирование заработной платы сотрудников, а то, как осуществляется оплата труда и какая система действует в организации рассмотрим далее.

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

Теоретическое изучение темы позволило выделить две существующие формы оплаты труда - сдельная и повременная. В ООО «Клевер Клуб» они применяются в совокупности. Их использование напрямую зависит от того, какой категории рабочих начисляется и выдается заработная плата. Также применение той или иной формы оплаты труда зависит от того, какая из них в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

Основываясь на применяемых в кафе сдельной и повременной формах оплаты труда, в рамках действующей в ООО «Клевер Клуб» системе формирования и регулирования фонда оплаты труда используются:

- сдельно-премиальная – для оплаты труда рабочих основного цеха, занятых подготовкой пищи и обслуживанием посетителей заведения (повара, их помощники, официанты). Получается, что размер заработной платы зависит от того, сколько дней отработал сотрудник, какой доход принес компании и остались ли довольны клиенты;

- повременно-премиальная система оплаты труда – для отдельных профессий основного производства (администраторы), а также вспомогательных профессий, обслуживающих работников основного производства (уборщицы и мойщицы). Повременно-премиальная система оплаты труда на основе схем должностных окладов применяется и для оплаты труда руководителей.

Оплата труда служащих осуществляется на основе схем должностных окладов и штатного расписания. Схемы должностных окладов разработаны на основе квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Перед руководством ООО «Клевер Клуб» стоит одна из важнейших задач сегодняшнего времени - сохранить рабочие места в кафе при перепрофилировании заведения (работа на доставку). Получается, что в штате будут перепрофилированы работники (в большей части официанты), имеющие личный транспорт и стаж вождения от 1 года. В их задачи будет входить доставка готовой пищи из кафе на дом клиентам. Так будут сохранены рабочие места и обеспечена выплата заработной платы.

Конечно, такая форма работы и оплаты труда действовала не всегда, порядок оплаты труда работникам и основного, и вспомогательных цехов, отличался. Но на каждого сотрудника, вне зависимости от того, к какой категории рабочих он относится, действовали правила внутреннего распорядка. 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.

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.

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 40руб., 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 организации считает, что главная ценность и источник благополучия – это люди, работники организации. Два раза в месяц выплачивается заработная плата и аванс. Оплачиваются отпуска и больничные.

Стратегическими целями компании в удовлетворение потребностей работников, через выполнение трудовых функций. 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.

Система оплаты труда в ООО «Клевер Клуб» основывается на Трудовом Кодексе Российской Федерации, иных Федеральных законах Российской Федерации, таких локально-нормативных актах, таких как:

- положение об оплате труда и премировании работников;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положением о компенсациях и конфиденциальной информации.

ООО «Клевер Клуб» действует 2 формы оплаты труда – сдельная и фиксированный оклад. Сдельная форма оплаты труда применяется тогда, когда можно учитывать количественные показатели результата труда и нормировать его путем установления норм выработки, норм времени, нормированного производственного задания.

Организация оплаты труда на ООО «Клевер Клуб» регулируется положением об организации оплаты труда в ООО «Клевер Клуб».

Состав и структура фонда заработной платы предприятия представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Состав и структура фонда заработной платы предприятия ООО «Клевер Клуб» за 2017 – 2019 гг.

Состав фонда заработной платы	2017		2018		2019	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
1. Заработная плата по тарифным ставкам и должностным окладам	36973,2	55	36667,5	50	42624,8	58
2. Премия за выполнение и перевыполнение плана	10083,6	15	11000,3	15	8818,92	12
3. Доплаты и надбавки	6722,4	10	11000,3	15	3674,55	5
4. Прочие оплаты	13444,8	20	14667	20	18372,8	25
Итого	67224	100	73335	100	73491	100

Важное значение при анализе использования фонда заработной платы ООО «Клевер Клуб» имеет изучение данных о среднем заработке работников предприятия. Средний заработок находится отношением фонда оплаты труда работников предприятия к их среднесписочной численности.

Среднемесечная заработная плата в целом по организации составляет 28172 руб., специалиста – 25780 руб., руководителя – 39705 руб., служащего – 29687 руб. Фонд заработной платы в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 9,3% или 16267 тыс.руб. В 2017 году среднемесечная заработная плата в целом по организации составляла 26623 руб., а в 2019 году она составила 28172 руб. Среднемесечная заработная плата в 2019 году руководителей составила 39705 руб., что на 12555 руб. больше чем в 2017 году; специалистов 25780 руб., что на 11336 руб. больше чем в базисном году.

Премирование работников Общества производится по «Положению о премировании руководителей, специалистов, других исполнителей и специалистов ООО «Клевер Клуб» за основные результаты хозяйственной деятельности по итогам месяца утвержденному по Обществу.

Таким образом, расчеты подтверждают то, что в 2017 году по сравнению

с 2019 годом фонд рабочего времени использовался не в полном размере, о чем свидетельствует сокращение коэффициента использования рабочего времени и значение показателя продолжительность рабочего дня. Общий фонд заработной платы составил 73,5 млн. руб., из которого 66,2% выплачивается специалистам, руководителям - 24,3%, служащим - 9,3%. Среднемесячная заработная плата в целом по организации составляет 28172 руб., специалиста – 25780 руб., руководителя – 39705 руб., служащего – 29687 руб. Фонд заработной платы в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 9,3% или 6267 тыс.руб. В 2017 году среднемесячная заработная плата в целом по организации составляла 26623 руб., а в 2019 году она составила 28172 руб. Среднемесячная заработная плата в 2019 году руководителей составила 39705 руб., что на 12555 руб. больше чем в 2017 году; специалистов 25780 руб., что на 11336 руб. больше чем в базисном году.

В таблице 2.3.2, представлены методы, используемые для удовлетворения потребностей трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб».

Таблица 2.3.2 - Методы, используемые для удовлетворения потребностей трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб»

№	Методы удовлетворения
1	Физиологические потребности
	- Заработная плата
2	Потребности в безопасности
	- Гарантия занятости
	- Льготы
3	Социальные потребности
	- Возможность общения сотрудников на работе
	- Проведение с подчиненными периодических совещаний
	- Создание условий для социальной активности вне организации
4	Потребности в уважении и признании
	- Обеспечение работника более содержательной работой
	- Привлечение подчиненных к управлению
	- Делегирование полномочий
	- Продвижение подчиненных по службе
	- Обучение и повышение квалификации
5	Потребность в самовыражении
	- Обеспечение подчиненных возможностями для обучения и развития
	- Обеспечение подчиненных сложной важной работой
	- Поощрение и развитие творческих способностей работников

Для руководителей и специалистов ООО «Клевер Клуб» используется в

основном повременная форма оплаты, что является существенным недостатком организации оплаты труда в ООО «Клевер Клуб». Для руководителей и специалистов в ООО «Клевер Клуб» лучше ввести повременно-премиальную систему оплаты труда: в дополнение к повременной тарифной ставке для материального стимулирования за достижение установленных показателей и высокого качества труда работникам целесообразно выплачивать премии.

Можно использовать следующие начисления и выплаты премий руководителям и специалистам ООО «Клевер Клуб»:

- а) Премии за результаты по продажам.
- б) Премии за выполнение особо важных заданий.
- в) Премии за улучшение конечных результатов деятельности.

г) Единовременное поощрение работников к юбилейным датам за многолетний и добросовестный труд (женщин - при достижении возраста 55 лет, мужчин - 60 лет) в размере не менее текущего должностного оклада работника.

- д) Единовременное вознаграждение за выслугу лет.
- е) Вознаграждение по итогам года.

Как показывает зарубежный опыт, хорошая система стимулирования персонала - это система, которая разделяла бы заработную плату на две части. Одна часть - это гарантированная минимальная выплата, которую сотрудник получал бы в конце отработанного месяца. Вторая - это премия, которая выдаётся работникам предприятия при качественной работе, выполнении плана, высокой прибыли предприятия и т.д. Кроме этого, данная система обязательно должна быть связана с прибылью предприятия. При хорошем руководстве успех определяется деятельностью не одних руководителей, а полноценным трудом всего коллектива. В таком случае все сотрудники предприятия будут заинтересованы в реализации продукции, в её хорошем качестве, ведь это и есть залог больших продаж.

Каждое предприятие требует результат от вложенных средств в каждого сотрудника. Так и руководство ООО «Клевер Клуб» требует результат от

персонала, прежде чем осуществить оплату труда за проделанную работу. Результат составляется в ходе оценки трудовой деятельности персонала в период проведения следующих мероприятий (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 – Перечень мероприятий, связанных с оценкой трудовой деятельности сотрудников

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

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. Данная система, которая существует в организации, является неэффективной. Не используются современные методы оценки и никак не влияют на заработную плату сотрудников.

Что касается оплаты труда в ООО «Клевер Клуб», то она осуществляется следующий образом: 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 фонде оплаты труда суммы, которые превалируют над окладом, принято обозначать в виде компенсационных мер, среди которых выделены премии и стимулирующие вознаграждения. Также к компенсациям относят оплату больничных листов, листов нетрудоспособности по беременности и другие выплаты.

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». Администратор фиксирует каждого сотрудника, прописывает фамилию и время прибытия.

Работа поваров и их помощников оценивается по чек-листам и план-заданиям. План-задание составляется каждому цеху и распределяется внутри цеха между поварами. Шеф-повар прописывает ежедневно план-задание на смену, опираясь на заявки предшествующего дня. В течение дня возможна корректировка по план-заданию. В такой системе прослеживаются изъяды, 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.

Также работа поваров оценивается по санитарному состоянию рабочего места. Во время работы сотрудники должны поддерживать санитарное состояние своего рабочего места.

Существующая система оплаты труда в ООО «Клевер Клуб» тарифная система оплаты труда, предполагающая, что выплаты сотрудникам производятся согласно установленным тарифным ставкам, коэффициентам и минимальному размеру оплаты труда. На 01.01.2019 года МРОТ по Санкт-Петербургу составляет 18000 руб.

На основании представленных общих сведений о порядке и системе оплаты труда представим конкретные цифровые значения по оплате труда

категориям работников. В таблице 2.3.4 проведем анализ динамики должностных окладов сотрудников ООО «Клевер Клуб».

Таблица 2.3.4 - Динамика должностных окладов ООО «Клевер Клуб»

Категории работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019 к 2017	
				+/-, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6
Руководители	32500	34000	37000	4500	113,85
Специалисты	29500	31800	33500	4000	113,56
Рабочие	23000	25000	28000	5000	121,74

Данные таблицы 2.3.4 показывают, что должностной оклад персонала ООО «Клевер Клуб» ежегодно увеличивается, при этом у рабочих он растет быстрыми темпами: в 2019 году по сравнению с данными 2017 года их оклад увеличился на 21,74 %, оклад руководителей и специалистов примерно на одинаковый процент - на 13,85% и 13,56 %, соответственно.

Изучение динамики должностных окладов различных категорий сотрудников кафе свидетельствует о преобладании учета функционального разделения труда при установлении размеров зарплаты. Как показал анализ, наименьшая оплата труда наблюдается у категории - рабочие. Это объясняется невысоким уровнем их квалификации. Наибольшая оплата труда в силу его сложности, ответственности и высоких квалификационных требований наблюдается у руководителей. Специалисты также получают довольно «хорошую» заработную плату, так как они являются ответственными лицами за работу их подчиненных - поваров, барменов, официантов, составляющих группу рабочих.

Стоит отметить, что из года в год на предприятии проводится индексация окладов всех работников в соответствии с уровнем минимальной заработной платы, установленной в городе. Размер оклада работников предприятия никогда не был меньше официального размера минимальной оплаты труда в России. Это говорит о том, что руководство предприятия заботится о своих

работниках и принимает соответствующие меры по обеспечению работников необходимым уровнем заработной платы.

Оценить же то, сколько реально получают сотрудники ООО «Клевер Клуб» с учетом того, что многие из них работают по графику 2/2 возможно в ходе анализа средней заработной платы в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5 - Анализ средней заработной платы сотрудников ООО «Клевер Клуб», тыс. руб.

Категории работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019 к 2017	
				+/-, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6
Руководители	27400	31100	34600	7200	126,28
Специалисты	20800	23700	26800	6000	128,85
Рабочие	18000	19200	20500	2500	113,89

Действующая система оплаты труда указывает на то, что в ООО «Клевер Клуб», действительно никогда не было такого, чтобы сотрудники получали заработную плату меньше МРОТ, даже в нынешнее непростое время руководители стремятся выполнять собственные обязательства по расчетам с сотрудниками и выплате им хотя бы половины суммы от должностного оклада.

В анализируемых периодах - 2017-2019 годах, оплата труда складывалась за счет выручки, полученной за обслуживание клиентов в зале кафе и организацию торжеств на территории заведения. В настоящее время, в режиме самоизоляции, заработная плата основывается на объеме доставленных продуктов и относительно невысокой выручке.

Анализ средней заработной платы показал, что при графике работы 2/2 тоже реально заработать при условии, что сам работник замотивирован собственными результатами и стремится развиваться и действовать дальше в штате компании. Конечно, большинство сотрудников соблюдает все меры, предпринятые руководством по соблюдению правил гигиены (внешнего вида, рабочего места, ответственной зоны), за такие действия руководители благодарят работников кафе в виде премий и иных материальных выплат.

Получение чувства удовлетворения от рабочей деятельности и мотивации играют важную роль в человеческой жизнедеятельности. Для того

чтобы изучить степень удовлетворенности персонала условиями труда и системой оплаты труда ООО «Клевер Клуб», мною было проведено анкетирование персонала, методологической базой стала теория Ф. Герцберга.

Данное анкетирование показывает уровень удовлетворенности сотрудников размером заработной платы, комфортными условиями на рабочем месте, взаимоотношения с коллективом и начальством, графиком работы, системой премирования и оплаты труда.

Приведенный формат работы и взаимодействия с сотрудниками со стороны подчиненных был оценен непосредственно самими работниками ООО «Клевер Клуб» по следующей анкете (таблица 2.3.6), исходя из данных анализа состава трудовых ресурсов ООО «Клевер Клуб» за 2019 г., в таблице 2.2.5.

В процессе проведенного опроса мною было выявлено следующее:

Таблица 2.3.6 - Анализ удовлетворенности персонала условиями и системой оплаты труда ООО «Клевер Клуб»

№	Показатель	Результаты анкетирования (кол-во человек)	% от общей численности, участвующей в опросе
	1	2	2
1	Удовлетворены условиями и системой оплаты труда	33	75%
2	Не удовлетворены условиями и системой оплаты труда	11	25%

Разработкой анкеты проводилось в конце 2019 года. Мне, как и руководителям кафе, было важно определить, довольны ли сотрудники условиями труда и системой оплаты их работы. Анкетирование прошло 44 человека, это 91,7% от общей численности персонала организации. В опросе приняли участие сотрудники в возрасте от 20 до 60 лет таких категорий как: рабочие и специалисты. Опрос был проведен анонимно. В основу разработки данной анкеты были заложены основные вопросы, на какие руководитель желал получить ответ. Разработка такой анкеты заняла 5 дней, а вот само анкетирование сотрудников было проведено в два периода - до введения режима самоизоляции и после него, когда кафе было перепрофилировано.

Частота такого анкетирования позволила оценить то, насколько работа кафе и условий труда, в том числе уровень заработной платы, удовлетворяют персонал.

В первом случае уровень удовлетворенности наблюдался у 75 % персонала, оставшиеся 25 % указывали на то, что их достижения за месяц не учитываются при начислении и выплате заработной платы. Они уточняли, что руководство не заметило их отношения к клиентам, не учло то, что ими были сделаны большие заказы.

В таблице представлены результаты пофакторной удовлетворенности работой сотрудников ООО «Клевер Клуб» до периода пандемии.

Таблица 2.3.7 - Пофакторная удовлетворенность работой до начала пандемии

№	Фактор	Удовлетворенность %	Не удовлетворенность, %
	1	2	3
1	Порядок и размер оплаты труда	71%	29%
2	Комфортные условия труда(шум, освещенность, температура, чистота и др.)	70%	30%
3	График работы	81%	19%
4	Взаимоотношения с коллективом и начальством	76%	24%
5	Система премирования	58%	42%
6	Ответственность к работе	70%	30%

Во втором случае оценка проводилась только среди того персонала, кто в настоящее время временно не приостановил работу в компании (их количество 31 человек). В результате мы получили такие данные: 65 % удовлетворены работой в ООО «Клевер Клуб», оставшиеся 35 % жалуются на отсутствие похвалы и поддержки со стороны руководства. Большинство сотрудников удовлетворены своей работой, но также стало сложнее работать в условиях коронавируса, т.к. повысилась ответственность и требования к работе. Анкетирование в период самоизоляции было проведено следующим образом:

каждому работающему сотруднику на электронную почту была отправлена данная анкета, результаты же получены таким же электронным способом. Результаты такого онлайн анкетирования следующие (таблица 2.3.8)

Таблица 2.3.8 - Пофакторная удовлетворенность работой после начала пандемии

№	Фактор	Удовлетворенность %	Не удовлетворенность, %
	1	2	3
1	Порядок и размер оплаты труда	65%	35%
2	Комфортные условия труда(шум, освещенность, температура, чистота и др.)	40%	60%
3	График работы	80%	20%
4	Взаимоотношения с коллективом и начальством	55%	45%
5	Система премирования	58%	42%
6	Ответственность к работе	65%	45%

В итоге мы увидели, что в обоих случаях в системе оплаты труда компании отсутствует система оценки, необходимая для премирования работников и выделения их заслуг. Но при этом всех сотрудников устраивает порядок оплаты труда - 2 раза в месяц, премирование сотрудников за счет выполнения дополнительных требований - уборки зала и кухни, стирке скатертей, заготовке оптимального количества запасов.

Для определения степени удовлетворенности материальным стимулированием был проведен опрос №2 (таблица 2.3.9).

Таблица 2.3.9 - Ответы респондентов (сотрудников ООО «Клевер Клуб»)

на основные вопросы анкеты

Вопрос	Ответ	Отношение (+ или -)
Есть ли у компании все необходимое для нормальной работы?	Большинство респондентов (около 98%) ответили, что в организации не соблюдены условия для рабочего процесса	-
Удовлетворены ли вы объемами материального стимулирования?	Около 60% сотрудников отметили необходимость повышения заработной платы	+/-
Удовлетворены ли вы объективностью системы материального стимулирования?	99% персонала определили свое отношение как неудовлетворительное	-
Удовлетворены ли вы системой премирования и штрафов?	90% респондентов – жесткая система штрафов за нарушения	-
Каким образом построена система материального стимулирования в целом?	Только 10% опрошенных определили свое положение в фирме как положительное	-
Как ваш руководитель относится к опозданиям и мелким нарушениям?	Система штрафов – 100% респондентов	-
Как бы вы оценили сформированную систему обучения в организации?	100% респондентов – система обучения отсутствует (сотрудники повышают квалификацию за счет собственных средств)	-

Итоги анкетирования свидетельствуют, что сотрудники не удовлетворены уровнем и организацией материального стимулирования.

Итоги опроса по основным направлениям материального стимулирования представлены в рисунке 2.3.1.

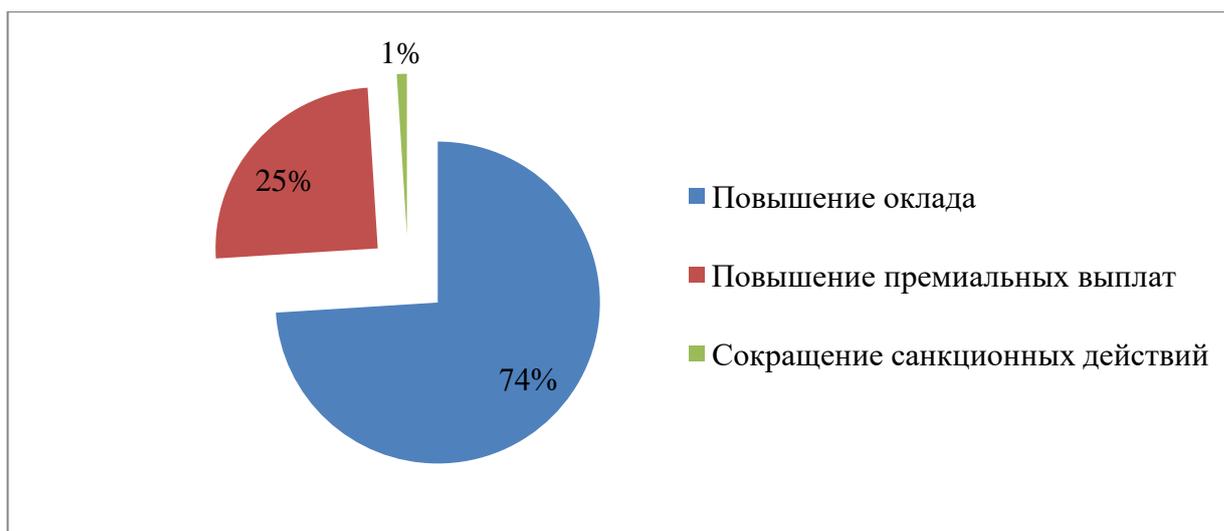


Рисунок 2.3.1 – Направления материального стимулирования в ООО «Клевер Клуб»

Как видим, большинство сотрудников предприятия считают желательным повышение основного оклада.

Система премирования в ООО «Клевер Клуб» определена увеличением заработной платы на 10% (т.е. применение коэффициента 1,1 при работе сверх установленной нормы, например, выход работника в выходной день). Несмотря на то, что на основе проведенного опроса выявлено предпочтение материального стимулирования работников, нематериальным стимулам также необходимо уделять внимание.

Грамотное нематериальное стимулирование способно значительно улучшить морально-психологический климат в коллективе, способствовать не только созданию благоприятной атмосферы, но и положительно сказаться на трудовой активности работников и повышению их лояльности.

Основные формы нематериального стимулирования, используемые в ООО «Клевер Клуб»:

- почетные грамоты;
- размещение фотографий на доске почета;
- скидки на услуги или товары компании;
- обучение сотрудников за счет работодателя;
- коллективные рекреационные мероприятия и др.

Структура нематериального стимулирования в ООО «Клевер Клуб» представлена на рисунке 2.3.2.

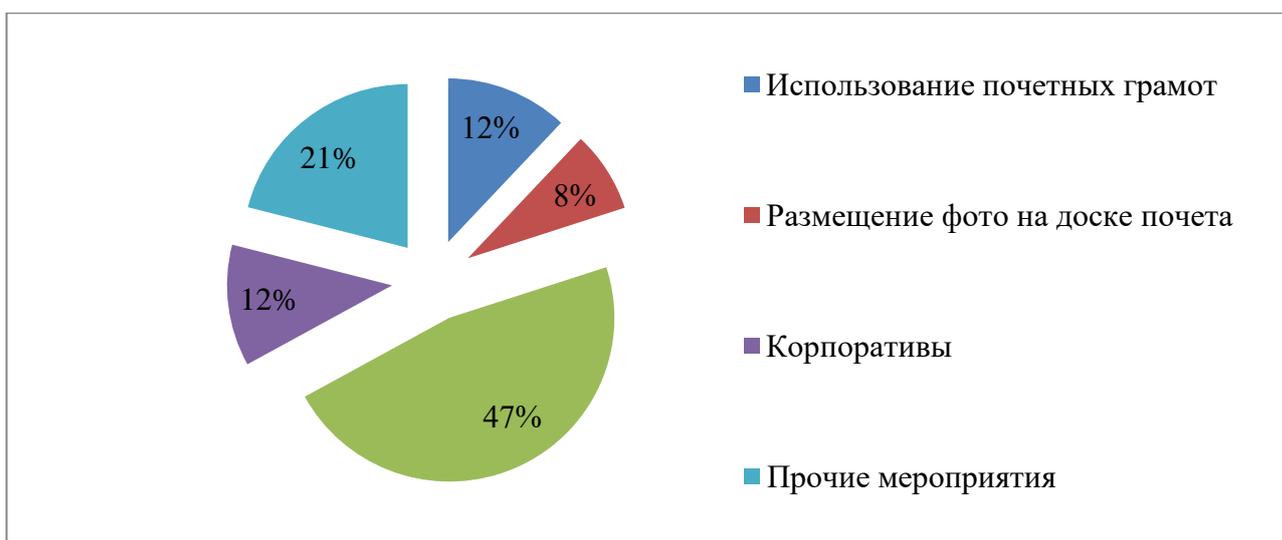


Рисунок 2.3.2 – Направления нематериального стимулирования в ООО «Клевер Клуб»

Обращает на себя внимание то, что наибольший удельный вес приходится на обучение работников за счет работодателя.

На совете руководителей были сформулированы основные проблемы в работе с персоналом. Таким образом, подводя итог данной главы, можно заключить следующее. По структуре предприятия прослеживаются четкие и логические управленческие связи, быстро принимаются оперативные решения, существует четкая согласованность сотрудников, на любые приказы сотрудники быстро реагируют. Сотрудники являются ценным капиталом организации, и даже в нынешних условиях большая часть из них остается в рабочей форме и старается реализовать цели компании по вопросам обеспечения поставки готовых блюд на дом. Также в компании происходит четкое разграничение сфер полномочий и ответственности. Стил управления можно отнести к демократичному, поскольку генеральный директор позволяет активно принимать участие сотрудников в принятии решений. Обязанности своих подчиненных пытается сделать более привлекательными, избегая навязывать им свою волю.

Организация успешно развивается дальше, несмотря на сложности, возникшие из-за пандемии вируса. Кадровая политика активная, руководитель

выставляет высокие требования к персоналу, но и вкладывает в свой персонал, обучает их.

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.

Наличие определенной проблемы, выявленной в ходе исследования вышеприведенных вопросов в данной главе, определяет необходимость ее решения в ходе разработки и реализации мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда сотрудников ООО «Клевер Клуб».

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

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

Во второй части выпускной квалификационной работы на ООО" Кл была выявлена проблема – отсутствие оценки сотрудников для усовершенствования оплаты труда и достойного премирования.

Для совершенствования системы оплаты труда можно предложить, использовать переход к применению профессиональных рейтингов. Разработаем такую систему для поваров.

В организации установлены оклады для специальностей, и не предусмотрена профессиональная навыки. Сотрудники, имеющий 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 достоинств персонала, исправление их, планирование карьерного роста, мотивация [42].

Необходимо определить какой повар относится, к какому профессиональному рейтингу. Для этого воспользуемся профессиональным стандартом 33.011 и разработаем критерии, по которым присвоим профессиональный рейтинг и пропишем, повышение рейтинга и пропорционально увеличение заработной платы [30].

Также разработаем профессиональный рейтинг и распишем влияние рейтинга на премиальную часть.

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. Аттестацию проходят все сотрудники для подтверждения, повышения или снижения профессионального рейтинга.

В Приложении Г укажем все вопросы по аттестации сотрудников основного производства – поваров.

Как мы увидели в Приложении вопросы разносторонние, они позволяют оценить повара по всем критериям – от уровня знаний о блюдах до правил составления документации.

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. 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 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 способствует повышению мотивации и обучение персонала. присвоение категории сотрудникам и ведение рейтинга персонала, Помимо этого компания имеет большой плюс, в том, что разработка новых блюд при аттестации, позволит нематериально мотивировать сотрудников, ведь разработанное блюдо, может стать именно хитом продаж на всех точка предприятия.

Рассмотрим рекомендованная систему оплаты труда ООО «Клевер Клуб» на базе применения профессиональных рейтингов (рисунок 3.1.1).

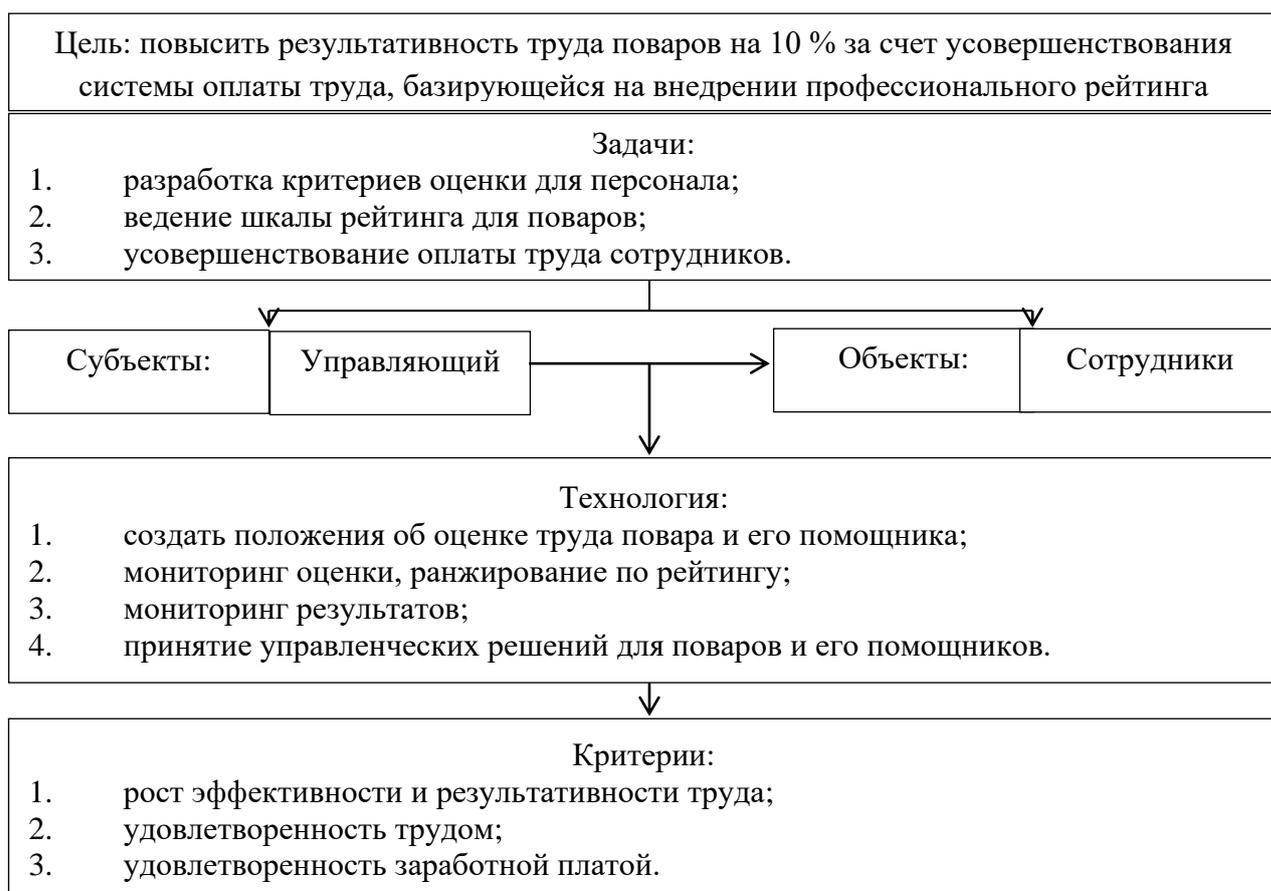


Рисунок 3.1.1 – Усовершенствованная система оплаты труда, при помощи внедрения рейтинговой системы

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 (рисунок 3.1.2).



Рисунок 3.1.2 – Усовершенствованный бизнес-процесс оценки персонала

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.

На основании представленного бизнес-процесса реально разработать систему сбалансированных показателей (рисунок 3.1.3).



Рисунок 3.1.3 – Система сбалансированных показателей ООО «Клевер Клуб»

Система сбалансированных показателей позволяет достигнуть единого понимания стратегии развития компании со стороны всех ключевых участников процесса ее разработки и, главное, реализовать ее. Все процессы в ней являются взаимосвязанными.

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.

С точки зрения клиентоориентированности, происходит увеличение количества заказов, повышается имидж организации, также возрастает удовлетворенность со стороны гостей.

Судя по финансовым показателям происходит повышение доходов, снижение затрат, что и приводит к увеличению прибыли организации, для дальнейшего развития организации.

Далее составим счетную карту проекта, которая позволит оценить достижение целей по системе сбалансированных показателей (ССП) (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1 – Счетная карта проекта по совершенствованию системы оплаты на предприятии

	Цели	Показатели KPI	Значение KPI	
			Актуальные	Целевые
1	2	3	4	5
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 покупок, %	5	10
	Повышение имиджа организации	Увеличение спроса на продукцию, %	7	15
	Изготовление прибыльных блюд	Прирост чистой прибыли, %	7	10
	Увеличение уровня удовлетворения гостей	Увеличение доли постоянных гостей, %	8	15
Процессы	Повышение маркетинговых мероприятий	Увеличение количества покупок, %	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

Продолжение таблицы 3.1.1

1	2	3	4	5
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

Так как любое изменение сотрудники всегда воспринимают негативно, и существуют определенные факторы, влияющие на внедрение и реализацию, необходимо конкретизировать то, какие риски могут быть в ходе внедрения предложенных мер.

Для каждого риска нужно будет разработать мероприятия, которые помогут избежать их появлений. Для начала составим таблицу оценки рисков, и присвоим им значение (таблица 3.1.2).

Таблица 3.1.2 – Оценка рисков

Критерии	Оценка
1	2
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.

Опираясь на данные таблицы 3.1.2, проведем оценку рисков проекта по разработке процесса присвоения профессионального рейтинга, как средства совершенствования оплаты труда (таблица 3.1.3). 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 3.1.3 – Оценка рисков по внедрению профессионального рейтинга и совершенствованию оплаты труда

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
1	2	3	4	5	6
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 связано с системой материальной и нематериальной мотивации.	0,9	0,8	0,72
R 3	Предубеждение лица, проводящего аттестацию	Стремление повысить ярлык «плохой» - «хороший». Таким образом «плохие», как бы ни старались, улучшить свою деятельность останутся искать новое место работы.	0,3	0,2	0,06
R 4	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
R 5	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

Оценив таблицу 3.1.3, 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 их минимизировать.

План мероприятий в ООО «Клевер Клуб» предлагается сделать всесторонним (таблица 3.1.4).

Таблица 3.1.4 – План мероприятий

Мероприятие	План
1. Создание мотивации у сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для сотрудников разработать систему материальной и нематериальной мотивации, которую могут получать сотрудники, которые смогут подтвердить свою квалификацию и будет присвоен рейтинг. 2. Разработать дополнительные привилегии для персонала, имеющий определенный рейтинг. 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 рейтингов и оценки персонала.
2. Создать комиссию по оценке персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать распоряжение о составе проверяющих руководителей, кто будет входить в состав. 2. Ознакомить с распоряжением сотрудников и руководителей.
3. Разные стандарты для работников и разные критерии оценок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать стандарты для каждой категории работников, выявить ключевые факторы. 2. Ознакомить персонал со стандартами.

Таким образом, мероприятия, предложенные в ходе исследования объекта – ООО «Клевер Клуб», будут затрагивать не только систему оплаты, но и другие профессиональные аспекты, потому как все элементы в данном случае взаимосвязаны между собой.

Данные мероприятия сводятся к тому что организованно выстроенная система рейтингов для определенных сотрудников ведет к нематериальному стимулированию, дополнительными привилегиям для персонала и к повышению мотивации сотрудников.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

После внедрения мероприятий по совершенствованию системы организации оплаты труда, необходимо выяснить, насколько они эффективны. Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система - это производительность труда работников.

Зная то, какие изменения должны произойти, рассчитаем, какой бюджет необходим компании для преодоления ситуации на предмет несовершенной системы оплаты труда.

Для проведения экономической оценки произведем расчет стоимости предложений по проекту «внедрение профессионального рейтинга, направленного на совершенствование системы оплаты труда». Рассмотрим таблицу 3.2.1

Таблица 3.2.1 – Бюджет предложенных мероприятий

№	Наименование затрат	Обоснование, расчет	Сумма (руб.)
1	Разработка стандартов рейтинговой системы и разные критерии оценок оплаты труда для работников	Стоимость оценки одной должности — 8500 рублей. Всего 6 должностей. Расход на внедрение рейтингов: 8500×6	51000
2	Проведение конкурсов на звание «Лучший сотрудник месяца»	Стоимость одной грамоты составляет 100 рублей. Итог: $80 \times 12 = 960$ рублей в год. Сумма премии составляет 5000 рублей. Итог: $5000 \times 12 = 60000$ рублей.	60960
3.	Проведение мероприятий, которые направлены на сплоченность коллектива	Стоимость проведения одного тренинга 50000 рублей, количество проведенных 4 раза в год. Итог: $4 \times 50000 = 200000$. Стоимость проведения одного корпоратива 210000. Стоимость одного подарка ко дню рождения работника составляет 2000 рублей. Итог: $2000 \times 63 = 126000$. Стоимость одного подарка на 23 февраля	625000
3	Итог: 736960 руб.		

Проведение конкурсов на звание "Лучший сотрудник месяца" одновременно является нематериальным стимулированием и ведет к сплоченности коллектива.

Исходя из данных приведенных в таблице 3.2.1, стоимость проведения предлагаемых мероприятий составляет 736960 рублей.

Далее произведем расчет эффективности предложенных мероприятий.

Для того чтобы определить эффективность предлагаемых мероприятий следует произвести расчет затрат и экономических результатов мероприятий.

По оценкам экспертов, в роли которых выступили те же специалисты предприятия, которые были задействованы при проведении PESTLE-анализа, выручка от внедрения мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда увеличится на 1%. Расчитаем предполагаемый экономический эффект от реализации. Тогда прибыль после внедрения мероприятий рассчитывается по следующей формуле (3.2.1).

$$\Delta П = П_{2019} * Э, \quad (3.2.1)$$

где $\Delta П$ – планируемая прибыль после внедрения мероприятий;

$П_{2019}$. – прибыль организации за 2019 год;

$Э$ – экономический эффект.

Таким образом, планируемая прибыль составит:

$$\Delta П = 538650000 * 0,01 = 53865000 \text{ рублей}$$

Для того чтобы найти экономический эффект от предложенных мероприятий, необходимо экономический результат от предложенных мероприятий вычесть затраты на реализацию мероприятий. Формула выглядит следующим образом (3.2.2):

$$Э = \Delta П - К \quad (3.2.2)$$

$$Э = 53865000 - 736960 = 53119040 \text{ рублей}$$

Далее проведем прогноз изменения производительности труда работников ООО «Клевер Клуб» после реализации предложенных мероприятий отразим в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 - Изменение производительности труда ООО «Клевер Клуб»

Показатели	Факт 2019	Прогноз 2020	Изменение	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Выручка	974280	1071708	48714	105,0
Среднеспис. числ. персонала	48	48	0	100,0
Производительность труда	20297,5	22327,25	2029,75	110,0

Рассчитанные показатели указывают на следующие возможные изменения:

- во-первых, показатель производительности труда увеличивается из-за внедрения рейтинговой системы, она дает нам своевременно обратить внимание на достижения сотрудника и оценить его прямой вклад в деятельность организации, тем самым повышая премии, а это как правило влияет на результат труда.

- во-вторых, выручка также будет увеличена на 1 % из-за повышения интереса у работников к труду, но при этом к работе будут привлекаться не все сотрудники, или привлекаться поочередно, строго с соблюдением всех мер безопасности;

- в-третьих, ограничительные меры на деятельность организации, из-за распространения коронавируса по территории Санкт-Петербурга, будут не продолжительными и уверенность в том, что ситуация в скором времени стабилизируется, дает возможность просчитать то, что предложенные мероприятия еще будут реализованы в ООО «Клевер Клуб», но их сроки будут изменены.

- в-четвертых, компании не выгодно нанимать дополнительных сотрудников, несмотря на то, что многие жители страны остались без работы и им требуется любая подработка;

Подводя итог данной главы, можно заключить следующее.

Введение рейтинговой системы оплаты труда дает представление о профессиональных недостатках или достоинствах персонала и их исправление.

Система рейтингов позволит принимать управленческие решения. А проведение конкурсов создает мотивацию у сотрудников действовать эффективно на своем рабочем месте. А

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, учли все показатели для внедрения проекта.

Таким образом, деятельность компании в настоящее время полностью зависит от мировой ситуации и возможности возникновения экономического кризиса из-за пандемии. Для обеспечения будущей полноценной работы необходимо обеспечить экономию ресурсов и в последующем реализовать их во благо работы компании. Конечно, те, компании, у которых были сохранения, или те кафе, которые перешли на доставку продукции, еще смогут функционировать, но при резком сокращении прибыли, скорее всего, им необходимо будет закрыться.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внимание экономистов издавна привлекала проблема выяснения сути вознаграждения за труд, его источников, а также функции, которые оно выполняет в условиях различных экономических систем.

Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества труда с размером его оплаты, а также составных элементов (выбор форм и систем оплаты труда, тарифная система, нормирование). Организация оплаты способствует:

- обеспечению необходимого роста заработной платы при снижении ее затрат на единицу продукции;
- совершенствованию и нормированию труда.

Обращаясь к законодательству, уточним, что регулирование трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений, осуществляется:

- Трудовым кодексом РФ;
- федеральными законами РФ;
- постановлениями Правительства РФ;
- Указами Президента Российской Федерации;
- законодательными и нормативно-правовыми актами субъектов Российской Федерации;
- актами органов местного самоуправления и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

В понимании организации труда выделяются формы и системы заработной платы. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда работников имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия. На практике существуют две формы оплаты – сдельная и повременная, который в свою очередь выделяют в себе определенные системы.

Рассмотреть, какая форма оплаты и как осуществляется оплата труда, мы смогли в ходе исследования Общества с ограниченной ответственностью

«Клевер Клуб», зарегистрированного 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.

Специфика работы ООО «Клевер Клуб» во многом определяет направления для его развития. Как известно, для кафе самым ценным является клиент (гость), которому должно понравиться буквально все в заведении – от обстановки и обслуживания до блюд. Поэтому принято считать, что персонал кафе – это лицо заведения и его главный ресурс.

Для оценки того, насколько же довольны сотрудники условиями работы в ООО «Клевер Клуб» и как они простимулированы, мы провели тщательный анализ.

При оценке численности персонала мы определили, что в 2018 году больший удельный вес составляли основные рабочие – повара, кондитеры, официанты, а в 2019 году – специалисты, что связано с прохождением производственной практики студентами технических специальностей.

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

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.

Оценивая продуктивность персонала, мы определили, что 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.

В ходе анализа действующей системы оплаты труда мы выделили, что в ООО «Клевер Клуб» используются обе формы оплаты труда - повременная и сдельная, а конкретно:

- сдельно-премиальная – для оплаты труда рабочих основного цеха, занятых подготовкой пищи и обслуживанием посетителей заведения (повара, их помощники, официанты). Получается, что размер заработной платы зависит от того, сколько дней отработал сотрудник, какой доход принес компании и остались ли довольны клиенты;

- повременно-премиальная система оплаты труда – для отдельных профессий основного производства (администраторы), а также вспомогательных профессий, обслуживающих работников основного производства (уборщицы и мойщицы). Повременно-премиальная система оплаты труда на основе схем должностных окладов применяется и для оплаты труда руководителей.

Также мы провели анализ структуры и размера фонда оплаты труда и размера должностных окладов. В результате мы установили, что больший удельный вес отведен заработной плате, затем - выплатам за работу на торжествах, в выходные праздничные дни и в сверхурочное время. При анализе должностного оклада сотрудников установили, что оклад рабочих растет быстрыми темпами: в 2019 году по сравнению с данными 2017 года их оклад увеличился на 21,74 %, оклад руководителей и специалистов примерно на одинаковый процент - на 13,85% и 13,56 %, соответственно.

В ходе исследования системы оплаты труда мы провели анкетирование сотрудников по вопросам их удовлетворенности уровнем заработной платы. Анализ показал, что большая часть работников (около 70 %) удовлетворена существующими условиями, а оставшийся персонал отмечает, что их работа никак не оценивается. В итоге мы увидели, что в системе оплаты труда

компании отсутствует система оценки, необходимая для премирования работников и выделения их заслуг.

Для решения насущных проблем по поводу оценки персонала и повышения уровня заработной платы мы предложили построить систему сбалансированных показателей, которая позволяет достигнуть единого понимания стратегии развития компании со стороны всех ключевых участников процесса ее разработки и, главное, реализовать ее. Все процессы в ней являются взаимосвязанными.

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.

С точки зрения клиентоориентированности, происходит увеличение количества заказов, повышается имидж организации, также возрастает удовлетворенность со стороны гостей. Судя по финансовым показателям происходит повышение доходов, снижение затрат, что и приводит к увеличению прибыли организации, для дальнейшего развития организации.

В работе проведено анкетное исследование удовлетворенности параметрами характеризующими работу в ООО «Клевер Клуб» в феврале 2020 г. и повторно, ввиду устаревания информации, в апреле 2020г. В опросе участие 91,7% от общей численности персонала организации. В опросе приняли участие сотрудники всех категорий. Это позволило оценить то, насколько работа кафе и условий труда, в том числе уровень заработной платы, удовлетворяют персонал.

В ходе анализа существующей системы оплаты труда удалось выявить проблему, заключающуюся в том, что оплата труда не учитывает оценку профессиональных навыков работников. Рекомендовано перейти к системе оплате труда основанной на применении профессиональных рейтингов, которые станут основанием для определения размера оклада и премиальной части.

В ВКР разработана такая система для поваров, приведена счетная карта. Данная карта позволит оценить достижение целей по системе сбалансированных показателей. Разработан план мероприятий направленных на совершенствование оплаты труда. Мероприятия, предложенные в ходе исследования, затрагивают и некоторые другие сферы деятельности предприятия. Проведен расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий и рассчитан экономический эффект от этой реализации. Таким образом, мероприятия, предложенные в работе, способствуют увеличению экономической эффективности ООО «Клевер Клуб».

Список использованной литературы

1 Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.: с учетом поправок, внесенных Законом Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

2 Российская Федерация. Кодексы. Трудовой кодекс: от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

3 Фед. закон о минимальном размере оплаты труда от 19 июня 2000 г. № 82-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

4 Фед. закон об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

5 Фед. закон об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством от 29 декабря 2006 г. № 255-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

6 Постановление Госкомстата РФ об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты от 05 января 2001 г. № 1 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

7 Постановление Правительства РФ об особенностях порядка исчисления средней заработной платы от 24 декабря 2007 г. № 922 (ред. от 10.12.2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

8 Профессиональный стандарт Повар № 33.011: утв. Приказом Минтруда и соц. защиты РФ от 8 сентября 2015 г. № 610н // Справочная система Классиформ: [Электронный ресурс] / <https://classinform.ru/profstandarty/33.011-povar.html>

9 Адова И. Б. Социально-экономическая сущность вознаграждения персонала как предмета управления в организации / И. Б. Адова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 2 (10). – С. 30–41.

10 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2018. – 1040 с.

11 Баткаева, И. А. Управление персоналом. Организация оплаты труда / И. А. Баткаева. – М.: Проспект, 2017. – 64 с.

12 Беляев, А. Н. Организация и оплата труда категорий работников: учебник / А. Н. Беляев. – М.: Дело и сервис, 2015. – 176 с.

13 Бойко, О. И. Совершенствование планирования и организации оплаты труда на предприятии / О. И. Бойко // Экономика и управление в XXI веке. - 2016. - № 32. - С. 143-147

14 Галашкина, Ю. М. Формы и системы заработной платы / Ю. М. Галашкина // Молодой ученый. – 2015. - № 16 (96). – С. 278-281

15 Гейц, И. В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени / И. В. Гейц. – М.: Дело и сервис, 2018. – 384 с.

16 Генкин, Б. М. Организация, нормирования и оплата труда / Б. М. Генкин. – М.: НОРМА, 2018. – 416 с.

17 Генкин, Б. М. Повышение производительности и оплаты труда / Б. М. Генкин. – М.: НОРМА, 2018. – 160 с.

18 Гиляровская, Л.Т. Оплата труда работников / Л. Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 277с.

19 Гребнева, М. Е. Актуальные вопросы организации учета расчетов с персоналом по оплате труда / М. Е. Гребнева // Научный вестник Крыма. – 2018. - № 2 (13). – С. 10-19

- 20 Жуков А. Л. Регулирование и организация оплаты труда : учеб. пособие / А. Л. Жуков. – М.: МИК, 2017. – 335 с.
- 21 Ивановская, Л. В. Управление персоналом. Теория и практика / Л. В. Ивановская. – М.: РГ-Пресс, 2019. – 64 с.
- 22 Йетер, В. Эффективный отбор персонала / В. Йетер. – М.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2018. – 356 с.
- 23 Колбачев, Е. А. Организация, нормирование и оплата труда работникам на предприятии / Е. А. Колбачев. – М.: Кнорус, 2015. – 224 с.
- 24 Кочелорова, Г. В. Совершенствование порядка оплаты труда на предприятии / Г. В. Кочелорова // СЭиГ журнал КГАУ. - 2018. - № 1. - С. 28-42
- 25 Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: РГ-Пресс, 2020. – 64 с.
- 26 Кузнецова, Я. В. Совершенствование организации оплаты труда работников предприятия / Я. В. Кузнецова // Молодой ученый. – 2015. - № 1(60). – С. 369-374
- 27 Макарова, Е. Н. Основные принципы организации и построения системы оплаты труда / Е. Н. Макарова. – М.: Кнорус, 2018. – 64 с.
- 28 Малколм, М. Практика работы с персоналом / М. Малколм. – М.: Изд-во «Гипо», 2015. – 336 с.
- 29 Мальцева, Ю. Н. Премирование как элемент системы оплаты труда / Ю. Н. Мальцева // Научные исследования. – 2018. - № 5 (7). – С. 4-6
- 30 Михайлова, Ю. М. Кадровое делопроизводство / Ю. М. Михайлова. – М.: Альфа-Пресс, 2017. – 264 с.
- 31 Митрофанова, И. А. Управление экономикой труда на предприятии: учеб. пособие / И. А. Митрофанова. – Волгоград: ВолгГТУ, 2018. – 305 с.
- 32 Нестеров, В. И. Опыт и практика применения новых систем оплаты труда / В. И. Нестеров. – М.: Дело и сервис, 2015. – 240 с.
- 33 Нуртдинова А. Ф. Оплата и нормирование труда / А. Ф. Нуртдинова // Трудовое право. – 2018. – № 4. – С. 74 –78.

- 34 Павленков В. А. Рынок труда / В. А. Павленков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 364 с.
- 35 Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В. П. Пашуто. – М.: Кнорус, 2015. – 207 с.
- 36 Пашуто, В. П. Практикум по организации, нормированию оплаты труда на предприятии / В. П. Пашуто. – М.: Кнорус, 2016. – 240 с.
- 37 Плоскова, В. А. Основы функционального менеджмента / В. А. Плоскова // Молодой ученый. – 2015. - № 3 (83). – С. 495-497
- 38 Попова, Н. В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебник / Н. В. Попова. – М.: Дело и сервис, 2016. – 176 с.
- 39 Рязанцев, А. Кафе, бар, ресторан. Ключевые стандарты, регламенты работы и управления персоналом / А. Рязанцев. – М.: Изд-во «1000 Бестселлеров», 2019. – 218 с.
- 40 Рофе А. И. Экономика труда: учеб. / А. И. Рофе. – М.:Кнорус, 2018. – 400 с.
- 41 Саркисянц, Е. А. Оплата и организация труда: правовые и экономические вопросы / Е. А. Саркисянц. – М.: Дело и сервис, 2016. – 160 с.
- 42 Смирнова, И. П. Бизнес-кейсы / И. П. Смирнова. – М.: Изд-во «Инфотропик», 2015. – 152 с.
- 43 Токарева, Е. А. Организация оплаты труда на предприятии и пути совершенствования / Е. А. Токарева // Современные проблемы экономики. - 2015. - № 7 (11). - С. 244-246
- 44 Труханович, Л. В. Персонал ресторанов, кафе. Должностные инструкции / Л. В. Труханович. – М.: Финпресс, 2015. – 192 с.
- 45 Ульрих, Д. Эффективное управления персоналом / Д. Ульрих. – М.: Вильямс, 2015. – 304 с.
- 46 Филиппова, Т. А. Пути совершенствования организации труда на предприятии / Т. А. Филиппова // Инновационная экономика. – 2018. - № 1 (27). – С. 171-176

47 Хапаев, И. Б. Организация системы оплаты труда на предприятии и инструменты ее совершенствования / И. Б. Хапаев, Т. О. Назарова // Стратегии экономического развития. - 2015. - № 2. - С. 361-368

48 Чернявская, С. А. Отдельные аспекты организации оплаты труда / С. А. Чернявская // Вестник Академии знаний. – 2019. - № 34 (5). – С. 249-253

49 Шарапанюк, В. В. Особенности регулирования системы оплаты труда / В. В. Шарапанюк // Молодой ученый. – 2020. - № 3 (293). – С. 377-380

50 Экономика труда: учеб. / В. В. Адамчук, Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев; под ред. В. В. Адамчука. – М.: Финстатинформ, 2018. – 151 с.

Приложение А

Баланс ООО «Клевер Клуб», тыс. руб.

Финансовая (бухгалтерская) отчетность по данным Росстата:					
Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф1.1110	Нематериальные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1120	Результаты исследований и разработок	тыс.	0	0	0
Ф1.1130	Нематериальные поисковые активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1140	Материальные поисковые активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1150	Основные средства	тыс.	2200	2061	0
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	тыс.	0	0	0
Ф1.1170	Финансовые вложения	тыс.	0	0	0
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1100	Итого по разделу I - Внеоборотные активы	тыс.	2200	2061	0
Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф1.1210	Запасы	тыс.	658	604	411
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	тыс.	0	0	0
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	тыс.	350	214	192
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	тыс.	0	0	0
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	тыс.	374	324	194
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1200	Итого по разделу II - Оборотные активы	тыс.	1382	1142	797
Ф1.1600	БАЛАНС (актив)	тыс.	3582	3202	796
Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	тыс.	710	710	404
Ф1.1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	тыс.	0	0	0
Ф1.1340	Переоценка внеоборотных активов	тыс.	0	0	0
Ф1.1350	Добавочный капитал (без переоценки)	тыс.	0	0	0
Ф1.1360	Резервный капитал	тыс.	0	0	0
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс.	517	516	426
Ф1.1300	Итого по разделу III - Капитал и резервы	тыс.	1227	1226	830
Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф1.1410	Заемные средства	тыс.	0	0	0
Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1430	Оценочные обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1450	Прочие обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1400	Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	тыс.	0	0	0
Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф1.1510	Заемные средства	тыс.	1315	1280	0
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	тыс.	1957	1612	692
Ф1.1530	Доходы будущих периодов	тыс.	0	0	0
Ф1.1540	Оценочные обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1550	Прочие обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1500	Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	тыс.	3272	2892	692
Ф1.1700	БАЛАНС (пассив)	тыс.	3582	3202	796

Приложение Б

Финансовая отчетность ООО «Клевер Клуб», тыс. руб.

Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф2.2110	Выручка	тыс.	97428	91889	74307
Ф2.2120	Себестоимость продаж	тыс.	43563	38157	29920
Ф2.2100	Валовая прибыль (убыток)	тыс.	53865	53732	44387
Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф2.2210	Коммерческие расходы	тыс.	1100	1050	970
Ф2.2220	Управленческие расходы	тыс.	250	208	114
Ф2.2200	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.	52515	52474	43303
Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	тыс.	0	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	тыс.	0	0	0
Ф2.2330	Проценты к уплате	тыс.	0	0	0
Ф2.2340	Прочие доходы	тыс.	10	0	0
Ф2.2350	Прочие расходы	тыс.	18	9	12
Ф2.2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.	52507	52456	43291
Код	Показатель		2019	2018	2017
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	тыс.	787	789	649
Ф2.2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	тыс.	0	0	0
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс.	0	0	0
Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	тыс.	0	0	0
Ф2.2460	Прочее	тыс.	0	0	0
Ф2.2400	Чистая прибыль (убыток)	тыс.	51720	51667	42642

Приложение В

Положение о материальной ответственности сотрудников ООО «Клевер Клуб»

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор
ООО «Клевер Клуб»
Гачко Д.В.

ПОЛОЖЕНИЕ О МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ООО «Клевер Клуб»

1. Общие положения, термины и определения

1.1. Настоящее Положение о материальной ответственности работников (далее – Положение) определяет понятие материально ответственных лиц компании, их права, обязанности и ответственность, условия наступления материальной ответственности, порядок определения размера ущерба и его возмещения.

1.2. Положение является внутрифирменным локальным актом, разработанным в соответствии с законодательством РФ и локальными актами ООО «Клевер Клуб».

1.3. Под материально ответственными понимаются лица, заключившие трудовой договор с ООО «Клевер Клуб» и несущие ограниченную и полную материальную ответственность за недостачу вверенного им имущества в соответствии с настоящим Положением и законодательством РФ.

1.4. Положение не распространяется на граждан, работающих по договорам гражданско-правового характера (подряд, агентирование, поручение, выполнение работ или оказание услуг и др.).

1.5. Положение распространяется на трудовые отношения иностранных граждан, лиц без гражданства, заключивших трудовой договор с ООО «Клевер Клуб», если иное не предусмотрено федеральными законами или международными договорами Российской Федерации.

2. Материальная ответственность работников

2.1. Материальная ответственность работника – это его обязанность отвечать перед работодателем за совершение виновного противоправного поведения (действия или бездействия), в результате которого был причинен ущерб имуществу фирмы, и возместить этот ущерб в установленном порядке.

2.2. Предусматриваются два вида материальной ответственности работников:

- ограниченная;
- полная.

2.1.1. Ограниченная материальная ответственность.

При ограниченной материальной ответственности за причиненный ущерб работник несет ответственность в пределах своего среднего месячного заработка. При этом средний месячный заработок определяется на день обнаружения ущерба и подсчитывается за 12 последних месяцев работы лица, причинившего ущерб.

2.1.2. Полная материальная ответственность.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возмещать причиненный им прямой действительный ущерб в полном размере.

Материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба возлагается на работника в следующих случаях:

- недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных им по разовому документу;
- умышленного причинения ущерба;
- причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;
- причинения ущерба в результате административного проступка, если таковой установлен соответствующим государственным органом;
- разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну, в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

2.3. Полная материальная ответственность может быть индивидуальной и коллективной.

2.3.1. С работниками, указанными в перечне, утверждаемом отдельным приказом директора фирмы, должен заключаться договор о полной материальной ответственности. Отказ от заключения такого договора без уважительных причин рассматривается как неисполнение работником своих трудовых обязанностей.

Индивидуальная форма полной материальной ответственности устанавливается при наличии одновременно следующих условий:

- материальные ценности передаются под отчет конкретному работнику, и на него возлагается обязанность по их сохранности;
- работнику предоставлено отдельное изолированное помещение или место для хранения материальных ценностей и обеспечены условия для надлежащего выполнения обязанностей;
- работник самостоятельно отчитывается перед бухгалтерией организации за принятие им под отчет ценностей.

Договор о полной материальной ответственности подписывается при назначении работника на соответствующую должность. Приказ или указание в трудовом договоре на то, что работник несет полную материальную

ответственность, не заменяют соответствующего письменного договора. Такой договор является дополнительным по отношению к трудовому договору с данным работником.

Договор о полной материальной ответственности составляется в двух экземплярах. Первый находится в отделе кадров фирмы, а второй - у работника.

Договор о полной материальной ответственности вступает в силу со дня его подписания и действует в течение всего периода работы с вверенными работнику материальными ценностями.

2.3.2. При совместном выполнении работниками отдельных видов работ, связанных с хранением, обработкой, продажей, отпуском, перевозкой, применением или иным использованием переданных им ценностей, когда невозможно разграничить ответственность каждого работника за причинение ущерба и заключить с ним договор о возмещении ущерба в полном размере, вводится коллективная (бригадная) материальная ответственность.

Письменный договор о коллективной (бригадной) материальной ответственности за причинение ущерба заключается между фирмой и всеми членами коллектива (бригады).

По договору о коллективной (бригадной) материальной ответственности ценности вверяются заранее установленной группе лиц, на которую возлагается полная материальная ответственность за их недостачу. Для освобождения от материальной ответственности член коллектива (бригады) должен доказать отсутствие своей вины.

При добровольном возмещении ущерба степень вины каждого члена коллектива (бригады) определяется по соглашению между всеми членами коллектива (бригады) и фирмой.

2.4. Письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности заключаются с работниками, достигшими возраста 18 лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество.

2.5. Работники в возрасте до 18 лет несут полную материальную ответственность за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка.

3. Условия наступления материальной ответственности

3.1. Материальная ответственность возлагается на работника в том случае, когда одновременно имеются следующие условия:

- фирме нанесен прямой действительный ущерб;
- доказано противоправное поведение работника;
- существование причинной связи между противоправными действиями (бездействием) работника и возникшим ущербом;
- наличие вины работника.

3.2. Работник обязан возместить причиненный фирме прямой

действительный ущерб.

Прямой действительный ущерб – это фактическое уменьшение наличного имущества фирмы или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе находящегося у фирмы имущества третьих лиц, если он несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для фирмы произвести затраты на приобретение или восстановление имущества (либо на возмещение ущерба, причиненного работником третьим лицам).

Под ущербом, причиненным работником третьим лицам, понимаются все суммы, которые выплачены фирмой третьим лицам в счет возмещения ущерба.

Взыскание с работников тех доходов, которые фирма могла бы получить, но не получила в связи с неправильными действиями (бездействием) работника, не допускается.

3.3. Противоправным поведением работника является такое поведение, когда он не исполняет или ненадлежащим образом исполняет свои трудовые обязанности. В случае если трудовые обязанности работника не закреплены в трудовом договоре, должностных инструкциях, иных внутренних нормативных документах, противоправным считается поведение работника, явно противоречащее интересам фирмы.

Противоправное поведение может выражаться в форме действия и бездействия. Противоправное бездействие имеет место, когда у работника была возможность предотвратить возникновение ущерба (хищения, брака), но он не предпринял необходимых для этого действий.

3.4. Обязательным условием для наступления материальной ответственности работника является наличие причинной связи между противоправными действиями (бездействием) работника и наступившим материальным ущербом.

Наличие любой формы вины является основанием для привлечения работника к материальной ответственности, при этом, если ущерб причинен умышленными действиями работника, наступает полная материальная ответственность.

Фирма обязана доказать вину работника, как и наличие других условий материальной ответственности. К материально ответственным лицам применяется принцип презумпции вины: в случае необеспечения сохранности товарно-материальных ценностей, переданных им под отчет, обязанность по доказыванию, что утрата или порча произошли не по их вине, лежит на них.

3.5. Материальная ответственность работника исключается в случаях возникновения ущерба вследствие непреодолимой силы, нормального хозяйственного риска, крайней необходимости или необходимой обороны либо неисполнения фирмой обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику.

Также обстоятельством, освобождающим работника от материальной ответственности вследствие отсутствия противоправного поведения, является исполнение требования (приказа, распоряжения) руководства фирмы, начальника подразделения или непосредственного начальника о совершении

действий, приведших к материальному ущербу.

4. Определение размера ущерба, подлежащего возмещению, и порядок его возмещения

4.1. Размер ущерба определяется после проведения инвентаризации по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества. Размер ущерба подтверждается необходимыми документами (актом инвентаризации и др.).

Размер возмещаемого ущерба, причиненного по вине нескольких лиц, определяется для каждого из них с учетом степени вины, вида и предела материальной ответственности.

4.2. При исчислении размера ущерба должно быть выявлено, не установлены ли для данного вида продукции нормы потерь (естественной убыли), то есть такого допустимого нормативными актами уменьшения первоначального веса и объема ценностей в процессе реализации, хранения и транспортировки, которое является результатом их естественных физико-химических свойств.

Недостача имущества или его порча в пределах норм естественной убыли относится на издержки производства или обращения, сверх того - на счет виновных лиц. Нормы потерь не применяются при исчислении ущерба, причиненного хищением или присвоением ценностей.

При определении любых фактических потерь учитывается степень износа ценностей по установленным нормам, а также стоимость оставшегося лома или отходов испорченного имущества.

4.3. Работник, причинивший ущерб, может добровольно возместить его полностью или частично. Согласие работника фиксируется в письменном соглашении.

При добровольном возмещении ущерба работник вправе:

- внести в кассу фирмы денежные средства;
- передать для возмещения ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное (при согласии руководства).

Исправление поврежденного имущества должно осуществляться работником в свободное от основной работы время и без оплаты.

4.4. В случае отказа работника от добровольного возмещения ущерба взыскание производится в судебном или внесудебном порядке.

4.5. Возмещение ущерба в размере, не превышающем среднего месячного заработка работника, производится по распоряжению (приказу) директора фирмы путем удержания из заработной платы работника. При этом удержание производится не позднее 1 месяца со дня окончательного установления фирмой размера причиненного работником ущерба.

При каждой выплате заработной платы размер удержаний в целях возмещения ущерба не может превышать 20% суммы, причитающейся к

выплате работнику.

4.6. Подлежащий возмещению ущерб, причиненный по вине коллектива, распределяется между членами данного коллектива пропорционально месячной тарифной ставке (должностному окладу) и фактически проработанному времени каждого работника за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба.

5. Заключительные положения

5.1. Настоящее Положение носит бессрочный характер и может быть изменено или дополнено приказом директора.

5.2. С Положением все работники фирмы должны быть ознакомлены под роспись.

Начальник отдела кадров:

Маслова А.А./

Приложение Г

Анкета аттестуемого лица

Вопрос	Ответ
1 Вам необходимо получить томаты конкасе. Опишите Ваши действия.	
2 Вам необходимо пожарить говяжью печень порционными кусками. Опишите пошагово Ваши действия, начиная от зачистки, заканчивая порционированием.	
3 Вы получили белый кальмар в глазури (10 кг). Необходимо выдать зачищенный полуфабрикат на объекты сети. Опишите процесс зачистки, упаковки. Подтвердите процесс цифрами (незначительные отклонения в цифрах допустимы).	
4 Сезонная зачистка овощей. Приведите несколько примеров сезонности. Как в условиях БК регулируется вопрос сезонных зачисток?	
5 Что такое модифицированная газовая среда. Для чего она применяется? Возможный состав газовой среды.	
6 Какие виды бульонов Вы знаете? (Перечислите). Напишите технологическую карту рыбного бульона (сырье – рыбные кости и обрезьрыбная).	
7 Какие Вы знаете виды дрожжевого теста? Чем они отличаются друг от друга?	
8 Что обозначает словосочетание «аль денте»?	
9 Как правильно заморозить и разморозить мясной крупнокусковый полуфабрикат. Опишите пошагово с четким указанием температурного режима.	
10 Опишите способы приготовления риса (название способов) и % тепловой обработки.	
11 Документальное сопровождение продукции, отправляемой на объекты. Опишите случаи (запланированный недовоз, незапланированный недовоз, возврат некондиционного товара).	
12 Опишите стандарт внешнего вида круассана замороженного.	
13 Опишите правила личной гигиены, обязательные для персонала кафе.	
14 Почему температурный режим +5+60* С называют «опасной зоной»?	
15 Составление графика выходов на работу. Составьте график для цеха с минимальным количеством работников. Как график выходов на работу связан со штатным расписанием.	
16 Форс-мажорные обстоятельства, возникающие в процессе работы. Опишите обстоятельства, с которыми Вам приходилось сталкиваться. Опишите способы решения проблем.	
17 Условия успешной работы кафе в праздничные дни.	
18 Чем руководствуется технолог (товаровед) при заказе и подборе сырья?	
19 Какой документ является основанием для заведения калькуляции в учетную программу?	
20 Способы контроля за соблюдением калькуляций и технологий.	
21 Что такое дезинфекция, дезинсекция, дератизация?	
22 Правила проведения проработок.	
23 Действия технолога при выходе из строя оборудования.	
24 Требования к транспорту, перевозящему продукцию.	
25 Тепловое оборудование, имеющееся на кухне и его использование. Рациональность использования	

Приложение Д

План мероприятий по внедрению проекта в ООО «Клевер Клуб»

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Пред.мероприятие	Участники	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6	7
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 с 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 вероятности рисков проекта и план их предотвращения	02.08.2020 - 20.12.2020	52	5	Руководитель проекта	Руководитель проекта
15	Проверка этапов разработки приложения	21.12.2020 - 15.01.2021	35	13	Программисты, Руководитель	Руководитель

Продолжение приложения Д

1	2	3	4	5	6	7
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