Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«___» _____2018 г.

Профессиональный рейтинг как средство совершенствования системы оплаты труда на примере ООО «Золотая подкова»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.03.2018.1108.ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ /Е.А. Резанович
«___» _____ 2018 г.

Руководитель
ст.преподаватель
_____/ В.А. Конкина
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ– 583
_____/ Н.В.Матросова
«___» _____2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«___» _____2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……... 7

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

1.1 Сущность системы оплаты труда…….. 9

1.2 Профессиональный рейтинг как средство совершенствования системы оплаты труда…… 14

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта использования профессионального рейтинга в целях совершенствования системы оплаты труда….. …… 17

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЗОЛОТАЯ ПОДКОВА»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Золотая подкова»……..... 24

2.2 Анализ внешний и внутренней среды ООО «Золотая подкова»… 31

2.3 Кадровый аудит организации ООО «Золотая подкова»……. 48

3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «ЗОЛОТАЯ ПОДКОВА»

3.1 Анализ системы оплаты труда ООО «Золотая подкова»…… 64

3.2 Предложения по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Золотая подкова» на базе применения профессиональных рейтингов……. 67

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы оплаты труда ООО Золотая подкова на базе применения профессиональных рейтингов…….. 84

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 94

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…….. 96

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Должностная инструкция повар…… 99

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Положение о личной ответственности …… 107
ПРИЛОЖЕНИЕ В.Положение о дополнительных выплатах и поощрениях 110
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Положение о коммерческой тайне……..... 111
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.Положение о персональных данных…… 117
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.Критерии профессионального рейтинга……. 122
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.Профессиональный рейтинг……. 125
ПРИЛОЖЕНИЕ З.Вопросы к аттестации сотрудников…….. 126
ПРИЛОЖЕНИЕ К.Чек лист индивидуальная оценка……. 127
ПРИЛОЖЕНИЕ Л.График Ганта…….. 128

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы объясняется тем, что процесс работы с персоналом должен ориентироваться на безошибочное использование профессиональных качеств сотрудников, на развитие персонала, на достижение организационных целей.

Нет организации, которая не хотела бы быть конкурентной и иметь возможность развиваться, поэтому нужно привлекать профессиональных, компетентных сотрудников, лояльных к организации, которые разделяют миссию, ценности организации. Чтобы выявить лояльных сотрудников и достичь целей организации, необходимо сформировать систему оценки персонала. Оценка дает возможность руководителю в первую очередь принять эффективные управленческие решения.

До нынешнего времени сотрудников оценивали в основном по коллективным показателям. Индивидуальные показатели при этом не влияли на величину заработной платы. Такая форма стимулирования была направлена больше на создание соревнования между бригадами.

В нынешнее время организации предъявляют новые требования к сотрудникам, к их ориентации на цель, на самостоятельность и ответственность за свои индивидуальные результаты, показатели. Индивидуальные показатели каждого сотрудника помогают руководителям принимать верные решения, помогают усовершенствовать систему оплату труда. Построение рейтингов позволяет улучить мотивацию сотрудников.

Оценка персонала включает в себя качественные характеристики персонала. Рейтинг - это один из инструментов оценки. Он широко используется в разных видах деятельности. Этот метод можно использовать в качестве инструмента контроля сотрудников.

Объектом является персонал ООО «Золотая подкова», предметом – система оплаты труда ООО «Золотая подкова».

Цель курсовой работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда на базе применения профессиональных рейтингов.

Для достижения целей необходимо рассмотреть задачи:

-рассмотреть теоретические основы совершенствования оплаты труда;

-рассмотреть зарубежный и отечественный опыт использования профессионального рейтинга в целях совершенствования системы оплаты труда;

-проанализировать организационно - хозяйственную деятельность;

-провести кадровый аудит организации;

-предложить мероприятия по усовершенствованию оплаты труда на базе применения профессиональных рейтингов;

-рассчитать стоимость предлагаемого проекта по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Золотая подкова».

Курсовая состоит из введения, имеет три главы: теоретическая, практическая и рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда, библиографического списка и приложений.

Выбор этой темы обуславливается тем, что совершенствование оплаты труда поможет данной организации развиваться и быть конкурентной. Также комплекс мероприятий поможет мотивировать сотрудников работать эффективно, выявить сильных работников, а также слабых, на кого нужно обратить внимание и относительно кого принять управленческие решения.

В написании работы использовались статьи журналов, нормативные документы, Трудовой кодекс РФ, учебные пособия, книги исследователей Кибанова А.Я, Вишняковой Т.А, Соломанидиной, В.Г, С.А.Шапиро, М.Берлина и т.д. в которых объясняется данная тема, в том числе и к зарубежным организациям.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

1.1 Сущность системы оплаты труда

При выборе места работы человек первым делом обращает внимание на заработную плату. То есть заработная плата является значимым фактором при выборе организации. За выполнение определенной работы сотрудник получает заработную плату, с которой соглашается перед выполнением работ. Вознаграждения служат еще показателями ценностей самого сотрудника для организации в целом.

Понятие «оплата труда» во много раз шире, чем «заработная плата». В Трудовом кодексе РФ в статье 129 дается определения «оплата труда» и «заработная плата».

Оплата труда – система, связанная с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Оплату труда регулирует государство, включает в себя изменения минимальной оплаты труда (в России МРОТ установлен с 1 мая 2018года и составляет 11 163 рубля), налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организации; также доходов физических лиц; установление коэффициентов и процентов надбавок, установление государственных гарантий по оплате труда [13, с. 494].

Заработной платой называется выплата за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера [9, с. 117].

В учебнике Вешняковой Т.А приведено еще одно определение оплаты труда – это денежная плата, которую получает сотрудник за свою трудовую деятельность или часть затрат на производство и реализацию продукции [8, с. 224].

Понятие «оплата труда» и «заработная плат» тесно связаны, но имеют различия:

-по времени. Заработная плата производятся путем начисления за труд.

-по источникам формирования. Заработная плата - это часть себестоимости продукта или услуги. Оплата труда включает премии, которые основываются за счет прибыли [21, с. 113].

Если рассматривать функции оплаты труда, то можно понять и сущность оплаты труды. К функциям оплаты труда можно отнести распределение, потребление и воспроизводство рабочей силы.

Воспроизводственная функция обеспечивает работников жизненными благами, которые нужны для воспроизводства рабочей силы. Стимулирующая функция зависит от результатов деятельности сотрудников; помогает стимулировать сотрудников добиваться показателей и целей организации. Функция распределения нужна для разделения средств на оплату труда между сотрудниками и собственниками производства. Расстановка трудовых ресурсов внутри предприятия и отрасли называется разместительной функцией [11, с. 397].

Для реализации всех функций, необходимо соблюдение некоторых принципов:

-опережение темпом роста производительности труда темпа роста средней заработной платы. Он означает максимизацию трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства. Нарушение этого принципа приводит к инфляции, к негативным явлениям в экономике.

-повышения по мере роста эффективности труда, заработной платы. Такой принцип предусматривает получение заработной платы за свой труд в зависимости от результатов деятельности организации и эффективность труда.

-принцип объективного распределения средств по вложению каждого сотрудника, в рамках которого, не допускается ущемление сотрудников ни по полу, не по возрасту и каким либо признаком. Сотрудника оценивают с точки зрения количественных и качественных показателей;

-принцип понятности и прозрачности. Информация по расчету заработной платы должна быть простой и понятной для персонала. Это уменьшает вероятность не понимания со стороны сотрудников по объемам выплат [30].

Все перечисленные принципы должны использоваться взаимосвязано. Для сотрудника это одно из средств улучшения своего материального благосостояния, а для организации один из методов стимулирования роста производительности труда, усовершенствования качества продукции, укрепление трудовой дисциплины. Все эти факторы влияют на увеличение прибыли.

Заработную плату можно поделить на повременную и сдельную. Учет по отработанному времени называется повременной заработной платой. Основными нормами затрат труда при повременной оплате является закрепленная законом продолжительность рабочего дня с трудовыми обязанностями, которые должны выполняться в течение рабочего периода.

Сдельная оплата труда измеряется по количеству произведенной продукции. В сдельной оплате труда используется норма выработки. Норма выработки рассчитываются также исходя из продолжительности трудового дня [3].

Если смотреть с экономической точки зрения, разницы между формами почти нет, результат труда учитывается как в сдельной, таки и повременной оплате труда. Но различие все-таки есть, так в повременной оплате результат выступает в скрытой форме, а время в явной. В сдельной форме оплаты труда результат труда определяется непосредственно, а время – опосредованно [22, с. 312].

У сдельной и повременной формы оплаты труда существуют разновидности. Существуют повременно – премиальная, сдельно-премиальная, повременная простая и т.д. На рисунке 1, приведены все формы оплаты труда.

Большинство систем рассматривается как ноу-хау и не публикуется в открытой печати. Тенденции показывают, что чаще применяются, повременная оплата с достаточно большой долей премии (до 50%). Премия оплачивается сотруднику за вклад в увеличение дохода предприятия [9, с-117].

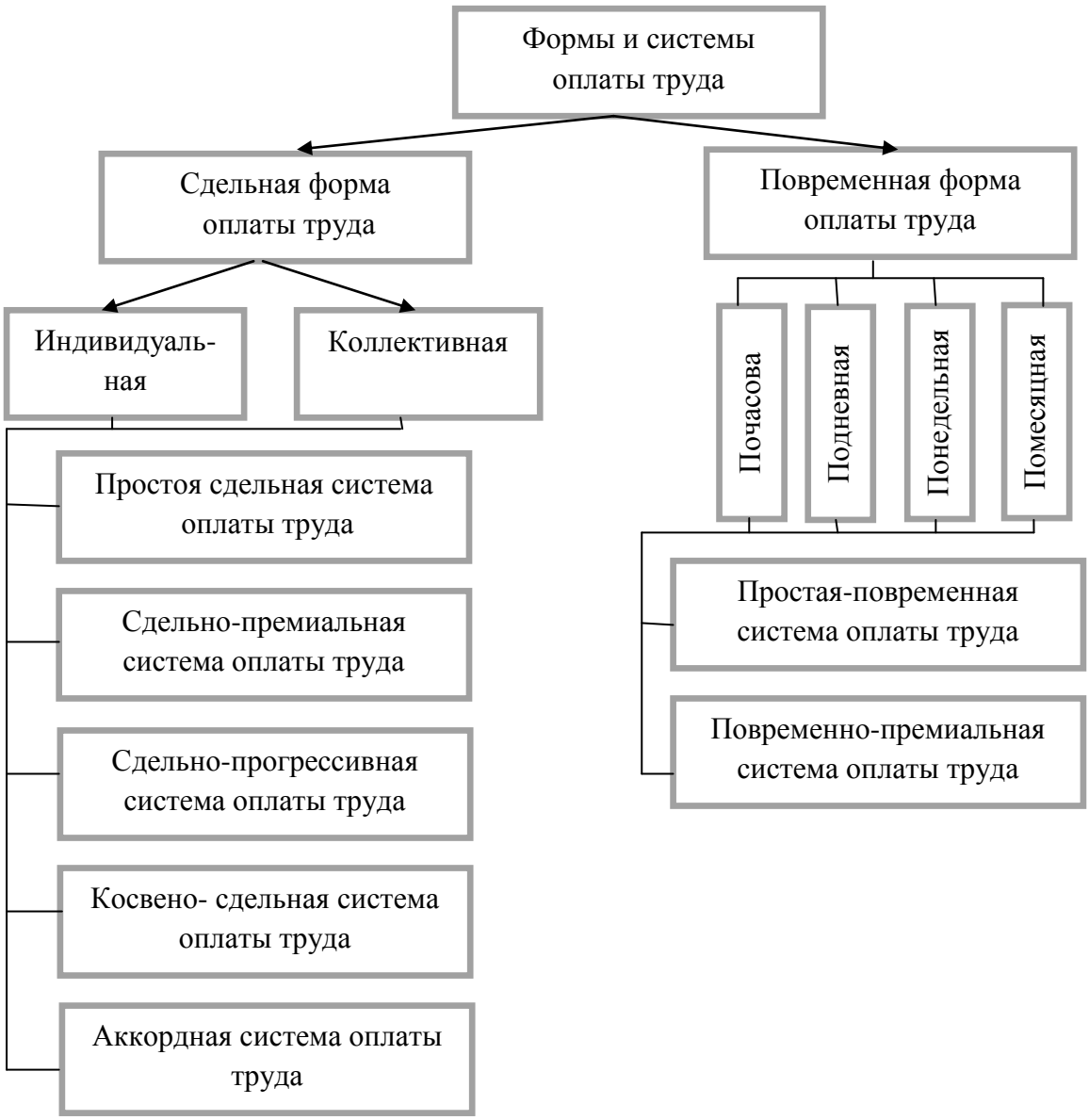

Рисунок 1 – Формы и системы оплаты труда

Тарифная система представляет собой нормативные документы, позволяющие утверждать и скорректировать уровень оплаты труда, учитывать сложность работы и усилия.

В тарифную систему входит:

-тарифно-квалификационный устанавливается разряд. Тарифно – квалификационные разряды устанавливаются с помощью нормативных документов. В нормативных документах расписано, какими навыками и умениями сотрудник обладает, разряд профессии. Для установления квалификации используется справочники.

Тарифная ставка (оплата производится за отработанное время), которая соответствует определенному уровню квалификации.

Тарифная сетка - объединение квалификационных разрядов и соответствующим им тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент показывает во сколько раз ставка последующих разрядов выше тарифной ставки первого разряда [12, с. 129].

В тарифной сетке в основном содержит 6 разрядов, но если работы считаются сложными – используется 8 разрядов.

Основными элементами тарифной системы являются ставки, сетки тарифные, районные коэффициенты, справочники. Районные коэффициенты являются поправочными – нормативный показатель степени увеличения заработной платы зависит от местоположения организации, климатических условий.

Тарифная сетка предусматривает дифференцированную доплату и надбавку. Они зависят от условий труда, от интенсивности работы, мастерства, достижений в труде.

Самостоятельность, особенность любой организации в выборе и организации заработной платы привело к появлению бестарифной системы. Эти системы учитывают коэффициент трудового участия, квалификацию сотрудника, фактически отработанное время. Другими словами, зарплата зависит от результатов всего коллектива [20, с. 422].

Подведем итоги: из большого разнообразия систем оплат труда предприятия выбирают наиболее подходящие для своей деятельности формат оплаты труда и её организации. Верный выбор системы оплаты труда, четкая ее организация, позволяет достичь хороших результатов.

1.2 Профессиональный рейтинг как средство совершенствования системы оплаты труда

В нынешнее время любая организация хочет существовать на рынке долго, быть конкурентной, востребованной и развиваться, а без квалифицированного персонала очень трудно достичь таких целей, даже практически невозможно. Поэтому в нынешнее время требований к персоналу больше, и они направлены в первую очередь на профессиональные качества сотрудника, на высокую степень самостоятельности в принятии решений. В связи с эти возникает потребность решения таких вопросов как выбор формы оценки персонала. Одно из решений данной задачи профессиональная рейтинговая система [15, с. 378].

Рейтинг – это числовые показатели, индивидуальная оценка персонала. Рейтинг – это сравнительный инструмент оценки объектов. Рейтинговая оценка - очень важная информация для принятия решений, которая помогает контролировать деятельность персонала. Под системой рейтинговых оценок подразумевают набор показателей, или критерии в определенной области применения [19, с. 94-99].

Важным этапом, конечно же, является разработка оценок, выявление приоритетных на данный момент характеристик для оценки, правильное распределение веса каждого значимого критерия. И только тогда система рейтинговых оценок будет выполнять множество функций: например, принятие управленческих решений, продвижение сотрудников или обучение. Функция координирования, имеет цель повышения эффективности сотрудников и всей организации. Функция контроля, в зависимости от поставленной цели, оценивает соответствующие характеристики, количественные, качественные результаты, достижения целей и т.д.

Аналитическая функция позволяет анализировать полученные результаты.

Коммуникационная функция заключается в донесении до сотрудников результатов их деятельности, также помогает координировать поведение сотрудников, получение обратной связи.

Стимулирующая функция профессиональных рейтинговых оценок, способствует возникновению между сотрудниками соперничества, которое будит стимулировать сотрудников [17].

Профессиональная рейтинговая оценка персонала позволит сотрудникам:

-осознать необходимость ритмичной, систематичной работы по усовершенствованию профессиональных знаний и навыков;

- понимать формирование итоговой оценки;

- повышать свой рейтинг в течение всей своей трудовой деятельности;

- делать коррективы в своей текущей работе [10, с. 23-25].

Оценка персонала дает определить личный вклад работника в общий результат, понять степень влияния на достижение результата, понять профессиональный уровень сотрудника. Регулярность оценки персонала дает много положительного как для сотрудника, так и для руководителя и кадровой службы (рисунок 1.2).

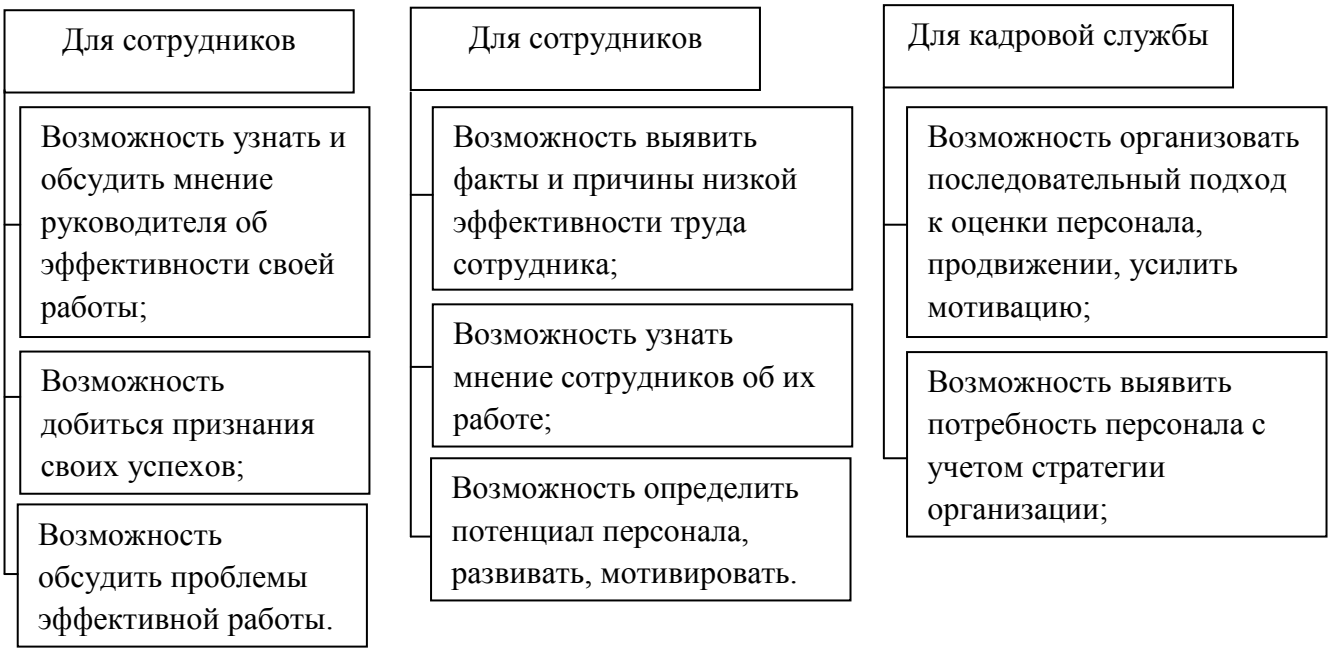

Рисунок 1.2 – Роль системы оценки

Чтобы достичь, большей эффективности персонала нужна рейтинговая система оплаты труда. Рейтинговая система оплаты труда отличается тем, что при увеличении рейтинга, увеличивается заработная плата. Наиболее слабые сотрудники не получают высокую зарплату.

Поэтому к бестарифной системе можно отнести рейтинговую систему оплаты труда. Рейтинговая система учитывает не только вклад каждого работника, но и основывается на разделении фонда оплаты труда по долям.

В рейтинговую систему оплаты труда входит компоненты образовательного уровня, опыт работы, умения сотрудника использовать свои знание и опыт. Трудовой рейтинг работника определяет произведение трех коэффициентов:

Ко – коэффициент образовательного уровня, который возрастает согласно росту знаний работника от 0,8 до 2,0;

Ке – коэффициент, характеризующего опыт работы, числовые значения которого подобраны от 2 до 4,5 так, чтобы сократить текучесть кадров в первые годы работы и обеспечить ежегодный стабильный пророст заработной платы на определенный процент;

Кз- коэффициент, обозначающий место в структуре предприятия и соответствующий разряд.

Чтобы сформировать базовую заработную плату, нужно делить фонд оплаты труда на сумму рейтингов всех сотрудников. Это и будет стартовая, окладная заработная плата [29, с. 135].

Для контроля и усовершенствования производственных процессов к базовой зарплате и трудовому рейтингу, еще могут быть введены переменные коэффициенты:

-плановый коэффициент, который в соответствии процентам выполнений плановых показателей для рабочих и отработанным временным промежуткам времени для служащих;

-коэффициент качества труда. Формируется с действующих стандартов организации;

- страховой коэффициент. Вводится для страхового резерва, для оплаты труда «новичков» и также стимулирует повышения уровня образования.

Рейтинг учитывает способности работника, а коэффициенты корректируются в зависимости от вклада работника в результаты работы организации [23, с. 146].

Итак можно сделать вывод: чем меньше отдача от работника, тем меньше рейтинг сотрудника. Для сотрудника понятна перспектива повышения заработной платы, путем повышения своих знаний, умений и правильного их применения.

Рейтинговый метод оценки используется уже давно и применяется во многих университетах, вузах нашей страны. В России чаще используется при провидении аттестации.

В отечественной практике рейтинг - это величина, выраженная в многобалльной шкале, которая характеризует личность, профессиональные знания, умения, навыки по нескольким показателям. В течение определенного времени.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта использования профессионального рейтинга в целях совершенствования системы оплаты труда

Зарубежные компании обладают широким опытом и давно сформировавшейся системой управления персоналом.

Характерной чертой японцев является исключительное трудолюбие. Теория «Игрек» автора Макгрегора, которая говорит о том, что внешний контроль (наказания) не оказывается единственным средством ориентации людей на достижении целей организации. Сотрудник способен контролировать себя сам.

Вторая часть теории, т.е. оценка трудовой активности не так актуальна для Японцев, т.к. работники не ценят индивидуальные вознаграждение. Для работников сам труд представляет собой моральную ценность.

В Японии на крупных предприятиях существует пожизненный наем сотрудников. На таких предприятиях младший по возрасту или новичок получает заработную плату меньше, чем старший по возрасту или ветеран. Уважение старших - это традиция японского общества. Также японцы считают, что талантливые люди должны оцениваться выше, но при этом учитывается принцип старшинства [1, с. 145].

В Японии оценка персонала тесно связана с перемещением персонала. Ротации могут осуществляться горизонтально для расширения кругозора работника, для развития способности работать на разных участках, возможно более ответственных.

Собеседование работника с руководством предприятия говорит о том, что сотрудника подготавливают к подъему по иерархической лестнице. Продвижение по служебной лестнице может развиваться по двум направлениям: профессиональному и деловому. Продвижение по карьерной лестнице учитывается личные достоинства, стаж работы, принимается в расчет содержание работы, уровень должности, способности, знание, навыки, старательность и рвение сотрудника [24, с. 15].

Рейтинг сотрудников в Японии влияет на заработную плату, для формирования которой учитываются факторы возраста, стажа. Образование немало важный фактор, например выпускники университета, могут подняться по служебной лестнице до руководящей должности через семь лет, что не сказать о сотрудниках, у которых нет высшего образования. Такие сотрудники могут быть рассмотрены на руководящую должность только через пятнадцать лет. Факторы должность, профессия, обязанности, условия труда проходят методом оценки.

Оценка сотрудников в Японии проводиться каждые шесть месяцев, для выплаты сезонного пособия и каждые двенадцать месяцев, для ежегодного повышения зарплаты. Внимание уделяют динамики результатов труда, профессионального роста [2, с. 391]. По годовым результатам проводят оценку работника, которая будет влиять на размер бонусов и продвижение по службе.

В большинстве компаний Японии установлены стандарты максимальные и минимальные, которые требуется отработать в компании. В случая отсутствие продвижения сотрудника после окончания максимального срока заработная плата данного сотрудника снижается. При повышение учитывается оценка проводившаяся в прошлом. Сдача экзаменов обязанность сотрудников. Для того, чтобы получить квалификационный разряд. В тарифной системе имеется 9 категорий квалификации и сорок шесть разрядов по каждой из категории. Как правило, с первой по вторую присваивается низко квалифицированному персоналу, третью и четвертую присваивают более квалифицированному персоналу, а уже пятая и шестая считается - высококвалифицированные рабочие. Обычно перевод на следующую категорию осуществляется в течение двух - четырех лет. Выпускникам университета, поступившим на предприятия, присваивается сразу второй разряд [18, с. 640].

Основными факторами влияющим на заработную плату в Японии сегодня являются профессиональные качества, стаж и возраст.

В американских фирмах не просматривается сплоченность коллектива и дружелюбие. Американцев можно назвать в некотором смысле эгоистами потому, что достигая успехов на работе, присутствует одно желание получать больше денег и повысить свою репутацию [14, с. 84].

В США оценка персонала происходит в основном раз в год, используются методы оценки такие, как 360 градусов. Метод 360 градусов включает в себя оценку по компетенциям и выполняется людьми, которые работают с данным сотрудником.

Методы ассессмент – центр - это комплексная оценка по компетенциям. Проведение деловых игр, кейсов, тесты, интервью. Метод ассессмент (Assessment Ctnter) считается эффективным потому, что предоставляются равные возможности сотрудникам для прохождение тестов, опросов и т.д.. В американских организациях оценка проводиться для определения соответствия сотрудника своему рабочему месту [4, с. 240].

В компаниях считается обычным явлением конкуренция среди сотрудников. Считают, что конкуренция позволяет достичь результатов в работе организации, а сотрудник поднимается по служебной лестнице.

Поэтому широко используется метод графической шкалы рейтинга, так же применяется описательный метод, широко распространяется в оценки персонала анкеты. Американские фирмы внимание уделяет большое специализированным знаниям, профессиональным навыкам [5, с. 215].

В некоторых компаниях заработная плата не только зависит от выработки, но и от квалификации, а также освоения специальностью. Оплата за квалификацию производиться руководителям среднего звена. При этом те или иные знания полученные квалификации должны применяться на рабочем месте.

Вознаграждение сотрудников зависит от результата их деятельности. В оплату труда входит окладная часть, с учетом различия труда. Второй важный элемент - это индивидуальная оплата, в пределах присвоения профессиональных рейтингов, разрядов на основе периодической аттестации. В организациях США аттестация сотрудников поставлена систематически. Окладные части пересматриваются ежегодно почти с 93% работников. Также выплачивается дополнительная премия за рационализаторскую, изобретательскую деятельность, которые введут к увеличению прибыли фирм [23, с. 146].

Широко распространяется широкополосная тарифная сетка, что означает широкий интервал, каждый из которых охватывает круг смежных профессий и должностей привязанных к определенному уровню.

Здесь профессиональный рейтинг приобретает значение при определение размера оклада потому, что широкий интервал [28, с. 157]. Между интервалами есть уровни: начальная, средняя, высшая. При широкополосной тарифной сетке предполагают оценку профессионализма, результативности работника. К определению ставок заработной платы есть различные варианты например:

-базовый уровень - надбавка определяется исходя из двух показателей квалификация, выполнение плановых заданий,

-рейтинг квалификации сотрудников полностью определяет размер надбавок к базовому уровню оплаты труда, оцениваются знания, навыки, особенности работника.

В США можно сказать, что система оплаты труда гибкая, при этом фиксированная зарплата может увеличиваться, а не уменьшается.

В России всегда преобладал дух соревнований. Во времена СССР работников мотивировали, так называемые, социалистические соревнования. Признаком являлось перевыполнение производственных норм. В целом соревнование дало огромный толчок для развития. Сама идея соревнования неплоха, но ее реализация не была внедрена грамотно.

В России профессиональная рейтинговая система используется очень ограничено, чаще используется при проведения аттестации. Аттестация - наиболее простой метод и распространенный. Суть в аттестации в том, что сотрудник получает оценку по критериям в соответствии с выбранной шкалой [6, с. 98].

Для проведения аттестации: необходимо определить круг участников, обозначить те области знания и навыков, которые нужно учитывать. За месяц до начала аттестации подготавливается «Положение от аттестации». В зависимости от количества сотрудников определяется, сколько дней будет проходить аттестация. Учесть, что для сотрудников нужно время для подготовки к аттестации. Комиссия должна быть утвержденная.

Необходимо разработать критерии оценки профессиональных качеств, указать предельно допустимые ошибки.

С помощью аттестации можно присваивать профессиональный рейтинг, который подразумевает под собой дополнительные выплаты или надбавки к заработной платы. Аттестацию рекомендуют проводить не чаще одного раза в год, и лучше после новогодних праздников [16, с. 46].

Критерий оплаты по присвоению профессионального рейтинга нет, каждое предприятие разрабатывает и внедряет самостоятельно, на свое усмотрение.

Профессиональная рейтинговая система, в каком - то роде, применяется на предприятиях, будь это Японские, США или в Российские предприятия. У всех одна цель - оценивать профессиональные навыки и платить заработную плату по достижению результатов. В работе для руководителей важно понимать и принимать методы оценки работы персонала, который позволит выявить профессиональный уровень, компетентность, инициативность, самостоятельность, эффективность работника. Принимая метод профессионального рейтинга дает возможность сравнивать персонал друг с другом. Но нужно взять весь опыт зарубежного и отечественного, сформировать и внедрить в организацию, который поможет принятию управленческих решений, поможет в достижении стратегических целей организации.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1

В теоретической части мы рассмотрели сущность оплаты труда. Было приведено определение оплаты труда, отмечено, что оплата труда регулируется государством. Мы рассмотрели зависимость заработной платы от квалификации сотрудников. Были даны понятие оплаты, заработной платы. Описаны отличия сдельной и повременной оплаты труда.

Далее мы рассмотрели рейтинговую систему оценки персонала. Профессиональный рейтинг - это оценка персонала, которая способствует мотивации сотрудников, активным действиям, а также показывает динамику успехов и неудач в процессе собственной деятельности. Соревнование и соперничество заложено изначально в человеке. Развитие персонала, самоанализ и конечно профессиональная рейтинговая оценка помогает принять управленческие решения, решения по оплате труда. С помощью профессионального рейтинга устанавливаются премиальные части заработный платы.

Профессиональный рейтинг может применяться и применяться в образовании, рекламе, экономике, менеджменте. Каждый руководитель в современных условиях обязан иметь объективную оценку потенциала своего персонала, личного вклада сотрудника в развитие бизнеса.

Таким образом, применение профессиональных рейтингов, дает возможность развивать персонал, повышать его мотивацию. В разных странах мира теми или иными способами применяют рейтинговые системы оценки персонала.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЗОЛОТАЯ ПОДКОВА»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Золотая подкова»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Золотая подкова» создано 21 октября 2004г. в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество имеет Устав, утвержденный Решением Учредителя №1 от 03.12.2009г. Учредителем общества является физическое лицо. Для обеспечения деятельности общества создан уставный капитал в размере 10 000 рублей, за счет вклада учредителя денежными средствами.

Организация находится по адресу г. Челябинск ул. Энтузиастов 12, контактный телефон +7(351) 265-61-65. Организация существует с 1991 года, и активно развивается.

Деятельностью ООО «Золотая подкова» является производство и реализация товаров, блюд.

Организация ООО «Золотая подкова» выросла из маленького магазина через прилавок, до супермаркета самообслуживания. В 2015 году ООО «Золотая подкова» открыла свои двери в новом обличии. Руководство сделали все, чтобы супермаркет стал удобнее для покупателей, красивее, моднее. Внимательно подбирали поставщиков, обучали персонал. Все обучение было направлено на клиентоориентирование.

У супермаркета есть свое подразделения, где производят собственные блюда (салаты, горячие, полуфабрикаты, выпечка, хлеба, кондитерские изделия).

Профессиональный рейтинг и совершенствование оплаты труда, будем рассматривать на одном из подразделений ООО «Золотая подкова» кафе-бистро «Appeti».

Кафе-бистро «Appeti» - одно из предприятий общественного питания в городе Челябинске. За время своей работы кафе много раз сменило концепции предложения своих услуг и продукции. Кафе имеете 2 зала – один на 55 посадочных мест, второй – на 25 посадочных мест.

Кафе открыло свои двери в 2008 году. Днем кафе работало как линия раздачи, предлагая более 50 различных блюд. Кафе находится в офисном здании, поэтому стало удобным местом для офисных работников. Цены были демократичны, быстрое обслуживание, 30% ассортимента менялся ежедневно. Помимо этого еженедельные тематические недели привлекали гостей. В кафе проходили такие недели как «Витаминная» (всю неделю гостям бесплатно раздавали витамины). Объявляли недели Испанской, Германской, Итальянской и т.д. кухни. На таких неделях предлагаются блюда той или иной страны, выставляется атрибутика и обязательно флаг страны.

В вечернее время кафе преображалось и работало, как кафе по меню, но в таком вечернем формате кафе просуществовало не долго. С 2009 года, кафе осталось работать в формате быстрого питания на линии раздачи.

С 2008 года кафе также готовило блюда в супермаркет «Золотая подкова» для реализации.

С 2010 года производство кафе начинает расти, расширять цеха, пельменный, мясной, овощной цех для того, чтобы могли обеспечить все точки продаж.

Открытие супермаркета в новом формате дало для кафе большой шаг в развитии. На витринах появились новые блюда ресторанного уровня, ввели в ассортимент супа, кофе на вынос. Под собственное производство полочного пространства отдано почти 60% помещения. Выпускаются новые блюда, которые должны соответствовать всем техническим и гигиеническим требованиям.

В настоящий момент кафе-бистро «Appeti» - это стабильное организация. Есть постоянные гости, которые рекомендуют кафе друзьям, коллегам посетить кафе. С 2016года открывается направление доставки, но пока только пирогов.

В дальнейшем и доставка блюд. Предмет деятельности – розничная торговля, производство продуктов питания, организация общественного питания на линии раздачи и в супермаркете «Золотая подкова».

Миссия кафе – «Мы накормим вкусной и полезной едой по доступным ценам, которая приготовлена с использованием новых технологии». Наши сотрудники заряжают позитивным настроением гостей на весь день своим вежливым обслуживанием. В миссии говорится о том, что компания активно развивается и не стоит на месте, что сотрудники всегда готовы придти на помощь.

Цели – Увеличить продажи на 15% к концу 2018года путем расширения производства и эффективной работы персонала создания безопасных и качественных блюд для гостей и покупателей.

В организации смартированная цель, т.к. есть конкретность - это увеличение выручки. Выражено в количественном показатели на 15%, определяется к какому времени. Достижимость целей – это эффективная работа персонала. Каким путем это достичь - выпуск безопасного, качественного продукта, а значит обучение и оценка персонала. Цель является актуальной, т.к. организация запланировала открытия большого производства.

Цель также соответствует мисси организации. В миссии прослеживается клиентоорентированость и профессионализм сотрудников, что в свою очередь позволит увеличить количество покупателей, гостей.

Цель и миссия соответствует открытой кадровой политике организации. Организация открыта новым технологиям, сотрудники для организации большая ценность.

Ценности организации – это выполнение обещаний. Сотрудники организации могут положиться на свое предприятие и свой коллектив.

Для организации прибыль - это только реализация возможностей для достижения поставленных целей.

Основным конкурентом для кафе считается кафе «Сели - Съели», находящееся по адресу ул. Сони Кривой. Кафе работает в таком же формате, что и кафе-бистро «Appeti».

Среднесписочная численность ООО «Золотая подкова» 210человек, к подразделению кафе относится из 104 человека.

Организационная структура ООО «Золотая подкова» подразделения кафе имеет линейно – функциональную структуру (рисунок 2.1).

При такой структуре линейный руководитель берет на себя всю ответственность, освобождает директора от глубокого анализа проблем. Один руководитель это быстрая реакция выполнения на прямые указания. Но есть и недостатки такой системы. В том, что подразделений много, а взаимодействия на горизонтальном уровне практически отсутствуют.

Функциональную структуру можно, представить в виде пирамиды: во главе (на вершине) директор (обладающий всей полной власти) ему подчиняется руководитель более низкого звена управляющий – свои собственные починенные и так до самого низа.

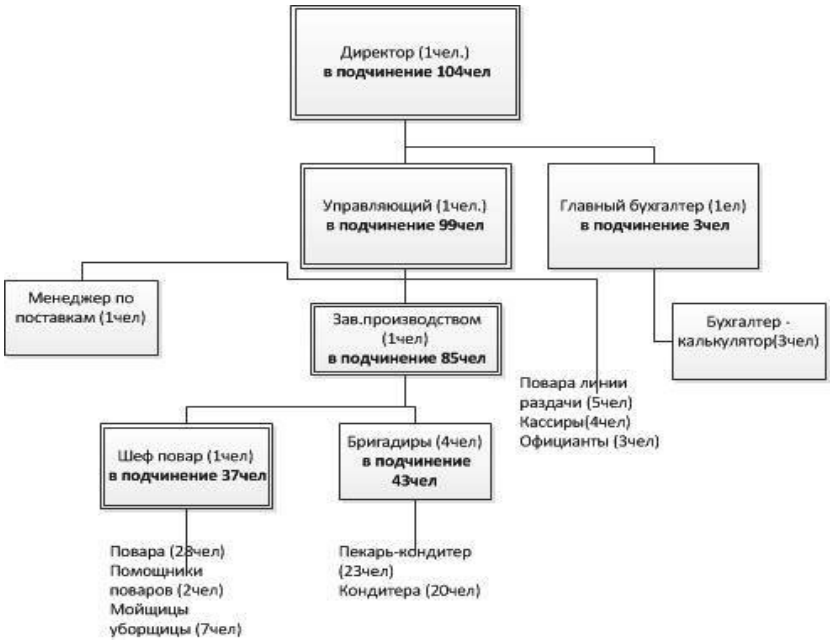

Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Золотая подкова» подразделение кафе-бистро «Appeti»

В штатной структуре есть подразделения - управленческий отдел, куда входят директор, зам. директора. Бухгалтерский отдел, отдел закупа, отдел продаж, производственный отдел, обслуживающий отдел.

В отдел управления входят:

Управляющий (1чел.), решает такие вопросы, как хозяйственная часть, распределение работ между сотрудниками, анализирует продажи, выставление планов, координация и контроль персонала, решает вопросы с инстанциями Роспотребнадзор и т.д., также дает указание сотрудникам, создает приказы и распоряжения.

Заведующий производством (1чел.), решает основные вопросы поваров, кондитеров-пекарей, мойщиц - уборщиц, поставщиков оборудования, а также отвечает за качество входящего сырья, и выпускаемые блюда.

Шеф - повар (1чел.), в его подчинении повара, помощники поваров. Основная работа – контроль за кухней; обеспечение бесперебойной работы, качественный и количественный контроль, контроль банкетных блюд, разработка меню.

Бригадиры (4чел.), в их подчинении пекаря-кондитера. Основная работа - контроль, обеспечение бесперебойной работы пекарей-кондитеров.

Бухгалтерский отдел:

Главный бухгалтер (1чел), занимается оплатами поставщикам, начислением заработной платы, отчислением налогов, другими словами, занимается всеми финансовыми вопросами.

Бухгалтер с функциями калькулирования карт (3чел), занимается внесением сырья в базу для дальнейшего расчета себестоимости блюд, введение документации, проводок. Ведение табеля - учета рабочего времени, учет продукции, выпуск приготовленных блюд.

Отдел закупа:

Менеджер по поставкам (1чел), занимается заказами поставщикам сырья, ведет переговоры с поставщиками, договаривается с поставками, отслеживанием цен, а также движением сырья по подразделениям.

Отдел производства:

Повара салатного, горячего, пельменного, мясного, мучного, заготовочного цехов (28чел.). Основная работа - производство блюд, заготовок по технологическим картам, соблюдение санитарных правил и норм.

Помощник повара (2чел). Основная работа - прием и перемещение сырья, готовых блюд.

Пекарь-кондитер (23чел.). Основная работа - изготовление изделий из теста по технологическим картам, соблюдение санитарных правил и норм.

Кондитера (20чел.). Основная работа - изготовление тортов, пирожных по технологическим картам, соблюдение санитарных правил.

Отдел продаж:

Повара линии раздачи (5чел.). Основная работа - изготовление соусов, обслуживание гостей на линии раздачи, соблюдение санитарных норма и правил.

Кассиры (4чел.). Основная работа - обслуживание гостей на кассовых терминалах, принятие заявок на банкет, изготовление кофе.

Отдел обслуживания:

Официанты (3чел.). Основная работа - обслуживание гостей, вовремя приходить на помощь, если требуется, обслуживание гостей на банкетах.

Мойщицы уборщицы (7чел). Основная работа – соблюдения чистоты полов, складских помещений, туалетных комнат, мытье посуды.

В октябре 2016г. супермаркет распахнул двери в обновленном виде, в европейском стиле. Была разработана новая концепция для магазина – магазин здорового питания, правильного магазина. Разработана стратегия управления ассортимента.

Проведены переговоры с поставщиками из Новгорода, Москвы и многих других городов. Ассортимент завозится эксклюзивный, который можно купить только в этом супермаркете.

Руководство супермаркета ставили цели - вдохнуть новую жизнь в магазин. Была разработана новая форма для сотрудников, новые требования к сотрудникам, более жесткий отбор персонала, высокие требования к обслуживанию. Всегда производство удивляют новыми блюдами, сезонными товарами.

Культура организации отслеживается сразу же при входе в организацию. У организации есть свой логотип, свой сайт. Само кафе в светлых тонах, уютное. Притом, что есть линия раздачи, она не мешает, как вновь заходящим людям, так и тем, кто уже сделал выбор и сидят за столиками. При входе в заведение обязательно кассиры и повара линии раздачи здоровается. Это говорит о том, что персонал вежливый и встречает каждого гостя.

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

На каждом столе есть одноразовые пакетики с логотипами - соль и перец. Работает официант, который всегда придет на помощь, если понадобиться, 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 существуют «Правила внутреннего распорядка». Можно отнести их к структуре организационной культуры.

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

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

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

2.2 Анализ внешний и внутренней среды ООО «Золотая подкова»

Рассмотрим экономические показатели и сделаем анализ в разрезе полугодия за три года (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ в динамике за последние 3 года основные показатели эффективности работы организации.

Показатель эффективности, размерность	2015 год		2016 год		2017 год	
	Полугодие					
	1	2	1	2	1	2
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Экономическая эффективность конечных результатов:						
1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), млн.руб.	26,025	20,723	24,247	30,751	32,702	34,899

Продолжение таблицы 2.1

Показатель эффективности, размерность	2015 год		2016 год		2017 год	
Полугодие						
	1	2	1	2	1	2
2.Себестоимость выпущенной продукции (оказанных услуг),млн.руб.	11,318	8,106	9,043	12,721	14,129	15,097
3Себестоимость реализованной продукции , млн. руб.	10,845	7,465	8,427	11,842	13,232	14,096
4.Прибыль, млн.руб.(1-2)	14, 706	12,617	15,203	18,029	18,573	19,802
5. Качество продукции / услуги (уровень брака и рекламаций), % (сумма списанной продукции / 2 * на 100%)	4,1%	7,9%	6,8%	6,9%	6,3%	6,6%
6. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	434,2	357, 5	457, 8	518, 4	487, 5	547, 5
7. Доля постоянных клиентов, %	66%	72%	58%	62%	57%	57%
8. Средняя сумма заказа, тыс. руб.	415,4	357,00	238,00	310,00	283,00	346,20
9. Фонд заработной платы, млн. руб.	1, 983	1, 983	2,453	2,453	2, 607	2, 607
10.Средняя заработная плата на 1 раб., тыс.руб/чел (9/ сред.списочную)	20 238	20 238	24 289	24 289	25 067	25 067

Окончания таблицы 2.1

Показатель эффективности, размерность	2015 год		2016 год		2017 год	
Полугодие						
	1	2	1	2	1	2
11.Текучесть кадров, % (кол-во уволенных/на ср.списочность чел*100%	14%	3%	11%	14%	12%	6,9%

Как мы видим по анализу выручка организации возрастает, предприятие растет. Уровень брака практически на одном уровне по всему сравниваемому периоду и составляет в среднем 6,7%. Кредиторских, задолженностей у предприятия нет, дебиторская задолженность всегда примерно на одном уровне. Доля постоянных клиентов в 2017г. на 5% уменьшилась, но это объясняется тем, что предприятие находится в офисном здании с маленькой парковкой. В 2017г в здании проходил ремонт, многие арендаторы съехали. Средняя сумма заказа всегда во второй половине полугодия больше, это объясняется тем, что заказывают банкетные блюда на вынос.

Заработная плата рассматривается и проводится мониторинг по каждой должности и держится выше среднего по городу Челябинска.

Текучесть кадров не избежать в любой организации, люди всегда ищут там, где возможно лучше. В организации наблюдается текучесть кадров у таких специальностях, как мойщицы-уборщицы.

Можно сделать вывод, что экономической проблемы не обнаружено. Есть стратегическая цель - открытие производства, но чтобы была сформирована команда нужно понимать и правильно оценивать персонал.

Воспользуемся STEP - анализом, чтобы проанализировать показатели социально-демографические, технологические, экономические, политические факторов и как они могут влиять на данное кафе (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – STEP анализ кафе-бистро «Appeti»

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
1.Социальные				
1.1 Качество жизни населения, структура доходов и расходов населения.	-	6	0,3	-1,8
1.2 Экологическая обстановка, здоровье населения.	-	6	0,2	-1,2
1.3 Демографическая структура общества	+	5	0,3	1,5
1.4 Изменение вкусов и предпочтение потребителей способности.	+	6	0,2	1,2
Итого				-0,3
2.Технико-технологические				
2.1Возникновение на рынке ресурсосберегающих технологий (индукционные плиты)	+	8	0,4	3,2
2.2 Информация и коммуникации, рост влияния интернета.	+	7	0,2	1,4

Продолжение таблицы 2.2

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
2.3 Альтернативные способы предоставления услуг	+	7	0,2	1,4
2.4 Оптимизация процессов ручного труда на рынке	+	8	0,2	1,6
Итого				7,6
3.Экономические				
3.1 Стабилизация цен на продукцию у поставщиков.	+	3	0,2	0,6
3.2 Экономический кризис- снижение покупательской	-	6	0,4	-2,4
3.3 Цены на коммунальные платежи.	-	5	0,4	-2
Итого				-3,8
4.Политические				
4.1 Изменения законодательных и нормативных ограничений (ЕГАИС,ХАССП).	-	4	0,2	-0,8
4.2 Налоговая политика (увеличение на вмененный доход (ЕНВД).	-	4	0,3	-1,2

Окончания таблицы 2.2

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
4.3 Стабильное политическое положение в стране и регионе (рост благосостояние населения).	+	7	0,5	3,5
Итого				1,5

К социальным - демографическим наиболее важно считать структуру доходов и расходов населения, т.е. гости могут сократить свои расходы на посещение кафе и готовить дома.

Здоровье населения, окружающая среда влияет на людей и отсюда возникает то, что люди много уезжают в другие города, но приезжают студенты.

Наиболее важным считаю изменения вкусов, но кафе может в этом переориентироваться и предлагать популярные блюда. Важно и то, что может измениться мнение и отношение потребителей к данному кафе. Это может быть вызвано тем, что не обслуживают должным образом, грязь в кафе.

Техника – технологические факторы самое важное это уменьшить издержки предприятия. Можно таким способами: как ресурсосберегающих технологий, индукционные плиты, технология су-вид.

Разработка других способов предоставления услуг; например интернет заказы, доставка. Развитие новых технологий и их внедрение, оптимизация бизнес процессов ручного труда.

Экономические показатели важны для кафе такие, как цены на сырье. При поднятии цен поставщиками товары и услуги, цены кафе тоже возрастают. В данный момент потребитель, гость кафе, очень чувствителен по поднятие цен.

Экономический кризис отрицательно влияет на компанию из-за низкой покупательской способности.

Ежегодно поднимаются коммунальный платеж, также влияет на доход.

Политические факторы влияют на организацию изменения законодательных и нормативных ограничений, например: внедрение системы ЕГАИС, которая повлекла за собой дополнительные затраты в приобретении продукта, обучение сотрудников, дополнительные вложения в программное обеспечение, доработка программ, для сдачи декларации по алкоголю.

Переход на онлайн – кассы, которые передают данные о пробитых чеках в налоговую службу через интернет [29]. Также дополнительное вложение в приобретение фискальных регистраторов, доработка и настройка программного обеспечения.

Поднятие налогов также важно для кафе, например: с 2018года основные изменения налогообложения на единый налог вмененный доход (ЕНВД) увеличился коэффициент дефлятора с 1,798 на 1,868 [7].

Экологические проблемы стоят очень остро и глобально. Химизация сельского хозяйства, приводит к тому, что появляются химические соединения, которые вредны для здоровья человека.

Ужесточение на уровне безопасного продукта была введена система ХАСПП с 15 февраля 2015года. Политическая стабильность очень важна - это экономическая стабильность, рост благосостояния населения.

Составим графический профиль внешней среды, сделаем вывод. По профилю можно сказать, что организация находится в стабильной внешней среде, поскольку положительные факторы организации превышают влияние отрицательных факторов (коэффициент предпочтения отрасли, равны отношению суммы положительных значений к отрицательным факторам, равен 2,2). Но и велико влияние отрицательных факторов, такие как усиление конкуренции (Рисунок 2.2).

Рисунок 2.2 – График составления профиля внешней среды

Для анализа внешней среды используем методику М.Портера модель пяти сил (рисунок 2.3).

Данный анализ поможет нам понять, что при высоком давление внешних сил у кафе все меньше возникает возможностей повысить цены и прибыль.

Благодаря анализу, можно, понять, как нужно изменить свою стратегию, чтобы воздействовать на все силы в свою пользу.

В качестве основного конкурента рассмотрим кафе «Сели-Съели». Кафе «Сели-Сьели» имеет хорошее место расположения, большая проходимость, отдельная парковка. Но есть угроза появления новых конкурентов, таких как кофейни.

Кофейни работают по меню, которое обновляется с периодичностью раз в полгода. За такой промежуток гостям надоедает ассортимент, изменение меню чаще несут дополнительные затраты.

Рисунок 2.3 – Модель пяти сил М.Портера

Угроза со стороны товара может возникнуть при появление комплексных обедов с доставкой. В наше время все люди торопятся и поэтому, компании которые предлагают услуги на вынос быстро завоевывают рынок. К ним относятся бургерные, так же такие заведения предлагают напитки, например, чай, что и является еще одним товаром заменителем хорошему ароматному, свежесвареному кофе. Чай дешевле стоит, следовательно, доступен любому потребителю.

Конкурентная сила поставщиков, у кафе есть преимущество оно состоит в том, что сырье и товар приходит на три подразделения: супермаркет – основной товар, кафе – сырье, пекарня-кондитерская – сырье, товар. Поэтому организация работает с крупными поставщиками, которые могут давать скидки и от этого входящее сырье может быть дешевле, чем у конкурентов.

Товар заменители у поставщиков тоже есть, но кафе готовит всегда из натуральных продуктов. Нужно понимать, что поставщики работают со многими кафе и поэтому степень важности равна.

Влияние потребителей для кафе составляет 24%. Кафе находится вблизи с офисными зданиями, среднего и высшего звена потребителей. Как уже выяснили, есть кафе общественного питания, которое работает так же на линии – раздачи, находится возле бассейна, куда приезжают многое жители Челябинска, помимо этого, большой поток студентов. Однако кафе – бистро «Appeti» занимает не последнее место в предоставлении качественных услуг, поэтому степень влияния средняя.

Вывод: можно сказать, что конкурентная ситуация сложная, соперничество между существующими организациями существует и очень высокое. Угроза появления новых заведений остается, хотя большинство организаций закрываются или продаются. Но товар – заменитель в данный момент очень востребованный, поэтому это угроза для кафе.

Построение карты стратегической группы будет следующим этапом анализа для данной организации, а именно кафе – бистро «Appeti». Такая карта позволит оценить категорию блюда кафе. Какие блюдо можно отнести к «звездам», а какие не нужно развивать вовсе (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Финансовые показатели кафе-бистро «Appeti» на март 2018г.

Блюдо	**Выручка (тыс.руб.)**	**Себестоимость (тыс.руб.)**	**относительная доля (X)**	**доходност(Y)**
Закуски	34,5	10	0,04	2,45
Салаты	105,7	55	0,12	0,92
Супы	213,4	120	0,25	0,78
Горячие блюда	315,4	98	0,36	2,22
Напитки	98,5	28	0,11	2,52
Выпечка, десерты	103,4	32	0,12	2,23
Итого:	**870,9**	**343**		

И так мы видим, что ассортимент закусок, доходность имеет также как и горячие блюда, выпечка десерты и напитки при этом относительная доля составляет всего 0,04%, можно сказать, что нужно развивать эту группу. Что не скажешь о таких группах как супы. Относительная доля велика и доходность велика и эту группу нужно развивать и предоставлять больше выбор. Нужно составить карты стратегий по переменным, для того чтобы увидеть какая группа относиться к той или иной категории (рисунок 2.4).

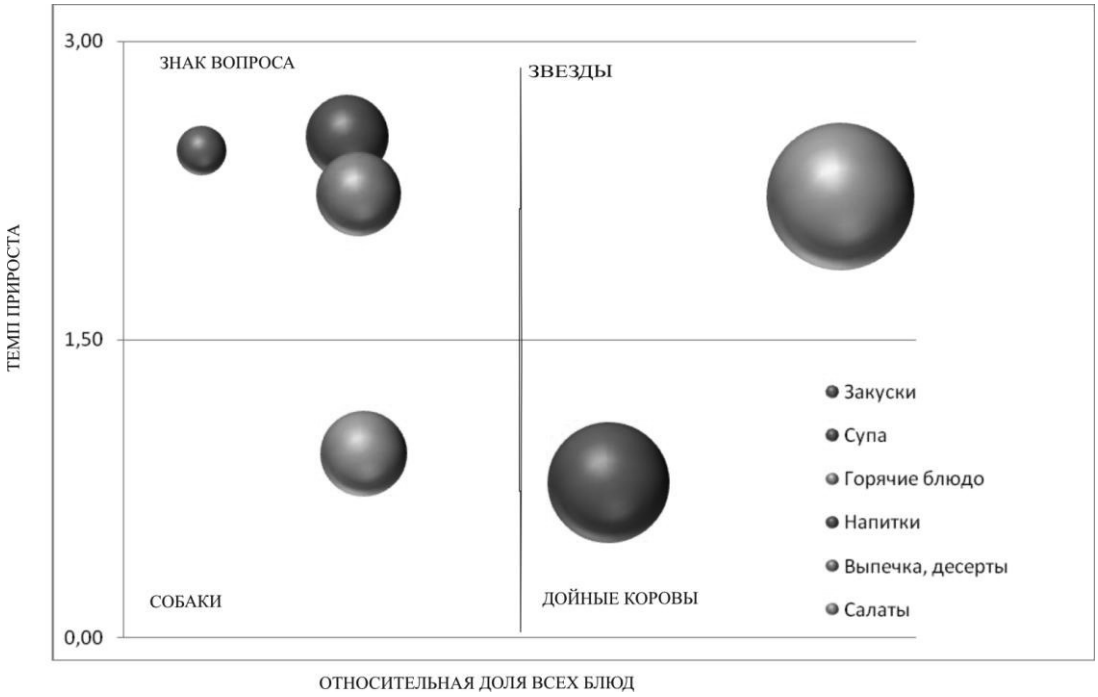

Рисунок 2.4 – Карта стратегических категорий групп по параметрам

Группа салаты расположены в зоне низких показателей роста и относительной доли. Можно сделать вывод, что эта группа прошла свой жизненный цикл и прибыль организации не приносит. Что не сказать про закуски, напитки и выпечка, здесь требуется больше внимание и развитие этих групп. Горячие блюда находятся на пике своего развития, данная категория имеет высокие показатели относительной доли и темпа роста. Требуется увеличить внимание на эту группу, чтобы в дальнейшем, выпуская блюда этой категории, приносили стабильный доход. Генератором прибыли по показателям является группа супов.

Модель Маккинси 7С помогает анализировать внутреннюю организационную структуру и принципы работы компании (рисунком 2.5). Можно сделать, вывод насколько выстроены, налажены бизнес процессы внутри организации, эффективно ли используются ресурсы.

Рисунок 2.6 – Модель Маккинси 7с внутренняя организационная структура

И так система ценностей в кафе – бистро «Appeti», заложена в миссии компании и состоит она из основных направлений: первое - это предоставление качественных и безопасных блюд, второе предоставление качественных услуг, трепетное отношение к каждому гостю.

Каждый сотрудник должен знать принципы для достижения личного роста, так и для достижения целей организации.

Перечислим эти принципы:

За качество мы отвечаем и работаем. Работаем только с проверенными поставщиками продуктов, сырья.

Проверяя ежедневно все сертификаты, сроки годности на продукты. Этим самым мы можем гарантировать гостю, что у нас здоровая и полезная пища.

Новый сотрудник при адаптации попадает в коллектив, где все настроенные на клиентоориентированность.

В кафе придерживаются стратегией качества, эта стратегия прописана в документах. От приема товара, сырья, прописано какие существует показатели, какой товар или сырье не подлежит приему. Приготовление блюд, только по технологическим картам, контроль выдаваемых блюд. Контроль выпускаемых заготовок. Проверка санитарного состояния кафе.

Также прослеживается неформальная стратегия инноваций. Руководители подразделений охотно выслушивают и предлагают новые идеи по совершенствованию своей работы, обслуживанию или придумывают что - то новое и интересное для гостей. Также администрация всегда хорошо относится к новизне, если это не противоречит целям и задачам всего предприятия.

Для достижения целей существует функция планирования на предприятии. Планирование обязательно везде и в заказе сырья. Зав. производством должна запланировать продажи, ориентируясь на выставление плана продаж, персонал ежедневно видит и знает какой план продаж нужно сделать сегодня. Такой подход мотивирует сотрудников достигать этих показателей. Помимо этого администрация заинтересовано сделать команду профессиональную и высоко - квалифицированную.

Система организации еженедельные планерки для линейных руководителей, где ставятся новые цели и подводятся итоги за проделанные работы.

Система мотивации сотрудников кафе не стоит на месте и всегда познает новые технологии, при этом развивает персонал, что влияет на мотивацию сотрудников.

Стиль управления в организации больше демократический т.к. распределены полномочия и ответственность между заместителями, руководителем и подчиненным. Директор всегда выявляет мнения коллектива по вопросам производства, помимо этого по важным вопросам коллектив своевременно информируется. Общение с подчиненными переходит, как рекомендации, советы, как сделать лучше. Благоприятно - психологическая обстановка для директора очень важна. Кадровая политика отрытая, организация может принять на работу, как с самых низов должности, так и на должность высшего руководства из внешних источников.

В организации есть сотрудники узкой специализации (например: помощник повара), сотрудник, который делает только определенную работу (чистка овощей или перенос готовых блюд, замес пельменного тесто), с такими сотрудниками ведется работа по обучению, индивидуальные подходы к каждому. Какие-то сотрудники получают индивидуальные задания и под контролем шеф-повара выполняют. Какие-то сотрудники, самостоятельно изучают какие - либо технологические процессы, но под контролем уже зав. производством.

Оказание услуг одно из преимуществ организации. Зайдя, в кафе все сотрудники здороваются. Повара на линии раздачи рассказывают и предлагают блюда здорового питания, преимущества того или иного блюда, с чем что хорошо сочетается, рассказывают о новинках. Кассиры при облуживание проговаривают, что выбивают, проговаривают сумму покупки и сумму сдачи, рассказывают о акциях и скидках, напоминают гостям если не увидели на разносе хлеб или напиток, то кассир спрашивает у гостя. Желает приятного аппетита и выдает чек.

В кафе работаю официанты, которые убирают разносы за гостями, следят за чистотой зала и всегда готовы придти на помощь гостю, если это требуется.

При входе в кафе сотрудники приветствуют, каждого гостя. На линии раздачи повара предлагают блюда, рассказывают о акциях или тематические блюда, новинки. На кассе проговаривают все блюда, озвучивают сумму и сдачу, спрашивают про карту лояльности, если ее нет у гостя, кассир проговаривает, как получить. Желают приятного аппетита.

Также при выходе гостя из кафе, обязательно прощаются с гостем.

Подведем итоги — все элементы компании хорошо соотносятся между собой, не противоречат друг другу. Система ценностей соответствует политики организации.

Не допускаются до работы неквалифицированный, не обученный персонал. Мотивация персонала разработана с учетом ценностей предприятия.

Политика открытая, что говорит о том, что организация готова к инновациям и переменам.

Планирование в организации происходит всегда, планируются продажи, анализируются, вводятся блюда интересные для гостей. Анализируются все блюда, выводиться не продаваемые, не интересные.

Ведутся работы по контролю сотрудников, у которых не хватает квалификации, постоянный контроль над качеством блюд и сырья. Снятие бракиража, контроль лини раздачи. Контроль санитарного состояния кафе.

Далее проанализируем внутреннюю среду, дух кафе и выявим сильные и слабые стороны, нейтральные позиции.

Для этого используем SNW – анализ. Анализ нам поможет выявить сильные стороны, чтобы мы могли развиваться в этом направлении, также покажет слабые.

Слабые стороны нужно ликвидировать или сделать более сильными.

X – кафе – бистро «Appeti», Y- кафе «Сель - Сьели» (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – SNW-анализ между кафе-бистро «Appeti» и конкурентом

Факторы	Сильные					Нейтральные	Слабые				
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Компетентность организации в данной сфере	X Y										
Местоположение кафе			Y			X					
Организационная структура		X				Y					
Система учета на базе автоматизации торгового зала/ автоматизированного учета зала						X,Y					
Условия труда						X,Y					
Текучесть кадров						X,Y					
Командная работа, сплоченность коллектива.					X		Y				
Обучение персонала						X,Y					
Оценка персонала						Y			X		
Дополнительные привилегии для персонала	X						Y				
Система мотивации материальная, нематериальная					X	Y					
Квалификация сотрудников						X,Y					
Конкурентная заработная плата		X				Y					
Качество выпускаемой продукции				X, Y							
Ассортимент выпускаемой продукции				X		Y					
Новинки, акции для гостей				X		Y					

Слабыми сторонами кафе – бистро «Appeti» можно назвать место положения. У кафе очень маленькие парковочные места, компенсация этого - кафе предлагает много новинок, проводит тематические недели. Происходит обучение персонала, при этом весь персонал оценивается только по чек листу. Где оценивается санитарное состояние рабочего места, вовремя ли выдается продукция и третий показатель - внешний вид.

Оценка проводиться, но не должным образом, можно даже сказать просто формально. Текучести нет, но это можно сказать, что заработная плата выше рыночной.

Сильных сторон у кафе много это и мотивация, конкурентная заработная плата, дополнительные привилегии для персонала, большой и качественный ассортимент выпускаемых блюд.

Оценить текущую ситуацию нам поможет SWOT анализ со всех сторон. Сильными и слабыми сторонами, (возьмем, показали из SNW анализа) это внутренняя среда кафе – бистро «Appeti» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – SWOT-анализ внешних и внутренних факторов

Внешние факторы / Внутренние факторы	Возможности: + 1.Наличие на рынке современного оборудование. 2.Наличие на рынке новых технологий. 3.Изменение вкусов и предпочтение потребителей (здоровая еда). 4.Рост влияния интернета.	Угроза: - 1.Снижение уровня жизни населения. 2.Снижение платежеспособности населения. 3.Снижение спроса на данную услугу (общественного питания)
Сильные стороны: 1.Конкурентная заработная плата. 2.Дополнительные привелегии для персонала (индивидуальные графики, дополнительные смены и т.д.) 3.Хорошая техническая оснащенность рабочих мест. 4.Оперативность принятия управленческих решений. 5. Сплоченность коллектива. 6. Маркетинг предприятия.	«Сила и возможности» 1. За счет современного оборудование, сократить ручной труд. 2.За счет новых технологий – увеличится спрос на продукцию и снизятся издержки. 3. За счет качественной еды, увеличить интерес к организации. 4. С помощью дополнительных услуг, можно развивать направление на вынос и доставку еды.	«Сила и угроза» 1.За счет новых технологий и быстрого реагирования – внедрять новое меню, новые предложение – для гостей. 2.Разработать возможности для привлечение новых гостей, с помощью новых предложений. 3.Усилить контроль по оценки персонала, что позволит продвигать и обучать специалистов.
Слабые стороны: 1.Местоположение кафе (отсутствие парковочных мест) 2.Отсутсвие системы оценки персонала и влияния этой оценки на систему оплаты труда	«Слабость и возможности» 1.За счет новинок, акций увеличить узнаваемость предприятия. 2.Разработка системы оценки и последующее усовершенствование оплаты труда.	«Слабые и угрозы» 1. Снижение платежеспособности населения. 2. Снижение уровня жизни населения.

Возможность и угроза, внешние факторы среды, могут произойти или нет, зависит от действий и решений руководителя.

Следует выделить сильные стороны кафе-бистро "Appeti", что делают кафе конкурентоспособным, привлекательным, лидирующей организацией подобного класса. Всегда открываются новые точки общественного питания и не предсказуемый рынок данной ниши. Кафе-бистро "Appeti" имеет возможность внедрять новые технологии, новые идеи, разрабатывать и еженедельно обновлять меню, рассчитывать на получение хорошей прибыли, а значит обеспечивать рабочие места, с конкурентной заработной платой. Управленческий состав лояльно относиться к своим сотрудникам, и поэтому существуют индивидуальные графики, есть возможность получить дополнительные смены. Но у кафе присутствуют и слабые стороны такие как, политика продвижения кафе, что влечет за собой не привлекательность заведения для сотрудников, которые ищут работу, также выявили, что внутри организации нет рабочей оценочной системы, которая влияет на заработную плату и в свою очередь помогала б процветанию кафе.

2.3.Кадровый аудит организации ООО «Золотая подкова»

Проведем кадровый аудит ООО «Золотая подкова» персонала подразделения кафе-бистро «Appeti». Рассмотрим качественную и количественную характеристику человеческих ресурсов, состав, структуру персонала (таблица 2.6).

2017г численность сотрудников кафе-бистро «Appeti» составляет 104 человека. Таким образом, за три года среднесписочная численность увеличилась на 6 человек. Можно сказать, что по показателям организация развивается и увеличивает рабочие места.

Таблица 2.6 – Качественный состав трудовых ресурсов в динамике с 2015 по 2017г

Структура персонала	Числен-ность за 2015год, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн. *100%)	Числен-ность за 2016год, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн *100%)	Числен-ность за 2017год, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн *100%)
По гендерному признаку						
Мужчины	24	24,49	28	27,72	39	37,5
Женщины	74	75,51	73	72,27	65	62,5
Итого	**98**	**100**	**101**	**100**	**104**	**100**
По возрасту (лет)						
До 29	15	15,30	15	14,85	17	16,34
30-39	75	76,53	80	79,20	77	74,03
40-49	8	8,16	6	5,95	10	9,62
Итого	**98**	**100**	**101**	**100**	**104**	**100**
По стажу работы (лет)						
до 5	32	32,65	35	34,65	42	40,38
от 5 до 10	52	53,06	53	52,47	52	50,00
От 10 до 15	14	14,28	13	12,87	10	9,62
Итого	**98**	**100**	**101**	**100**	**104**	**100**
По уровню образования						
Высшее	5	5,10	10	9,90	24	23,07
Средне-специаль-ное	35	35,71	54	53,46	65	62,5
Незакон-ченное среднее	58	59,18	37	36,63	15	14,43
Итого	**98**	**100**	**101**	**100**	**104**	**100**

Для своевременного обновления кадров нужно анализировать структуру производительности персонала по полу, возрасту, по квалификации.

При анализируемых данных, четко видно, что в организации преобладают работники женского пола, их больше по количеству, чем мужского пола. Со стажем от 3 до 5лет преобладают сотрудники трудоспособного возраста. Также есть и молодые люди, не имеющие требуемого образования. Это большой минус, но организация делает все, что бы сотрудники самосовершенствовались.

Очень мало сотрудников до 30лет всего - 15% от всего состава работников. 75% составляют работники среднего звена - 30-39лет. Если анализировать, то повысилось на 2% по сравнению с 2015годом.

По профессиональным должностям можно сказать, что к 2017г. состав стал более профессиональным и стал соответствовать должностям. Не соответствует профессиям такие, как мойщик – уборщик или помощник повара (корейщица). В основном это женщины. С 2015г. сотрудники стали более профессиональными, что говорит о хорошем подборе персонала.

По таблице можно сделать вывод, что предприятие растет с 2015года. Увеличились рабочие места, это не много, но в период кризиса считаю хорошим результатом. По возрасту основной состав 30-39лет, зрелые люди, которые уже знают свои цели и чего хотят добиться. По стажу можно сказать, что сотрудники ценят свою работу. В кафе разработана система выплат по стажу работы. По уровню образования четко прослеживается повышение образования с 2015г по 2017г. Сотрудников с высшем образованием прибыло 19 человек, а незаконченным средним уменьшилось на 43 человека. С незаконченным образованием в основном работают сотрудники на должностях - мойщиц, уборщиц.

Документ, регламентирующий хозяйственную деятельность ООО «Золотая подкова» в существующем правовом пространстве, называется уставом. В действующем уставе существуют такие разделы:

Общее положение. В этом разделе прописаны: наименование организации, правовая форма, юридический адрес.

Во втором разделе включены основные виды деятельности, перечислены цели общества.

В третьем разделе содержится данные об формировании имущества, о вкладах участников в Уставном капитале, права.

В четвертом разделе прописан Уставной капитал, что он внесен полностью, как можно увеличить Уставной капитал, также можно уменьшить Уставной капитал.

В пятом разделе права и обязанности участников общества. Участники общества вправе участвовать в управленческой деятельности, получать информацию по всем вопросам, касающимся организации, принимать участие в распределении прибыли, получении части имущества при ликвидации организации.

В шестом разделе - расписано порядок перехода доли или части доли в уставном капитале общества к другому лицу.

В седьмом разделе расписано, как участник общества вправе выйти из общества и что для этого нужно.

В восьмом разделе расписаны органы управления обществом. Расписано, что высшим органом является собрание сообщества, и оно может решать любые вопросы. Также прописаны исключение компетенций общего собрания. Прописан порядок созыва общества для собрания.

В девятом разделе расписано, где хранятся документы и какие, что участник общества вправе потребовать любой документ для ознакомления.

В десятом разделе расписан контроль над деятельностью общества. Контроль может осуществлять ревизор, который не должен быть учредителем. Расходы по содержанию и заработной платы ревизора несет ответственность общество.

В последнем разделе написано про реорганизацию и ликвидацию, какой порядок. Как могут присоединяться, разделяться и т.д. Ликвидация добровольно или по решению суда.

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

В каждом подразделение есть штатное расписание, составленное и утвержденное 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 директором предприятия, где прописаны: общее положение, условия работы, что должен знать сотрудник, что обязан выполнять, права, ответственность. На некоторые должности расписан ожидаемый результат от сотрудника (Приложение А).

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

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

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

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

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

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

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

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

Положение об аттестации, в нем расписано, когда проходит аттестация, как проходит и что в результате получит сотрудник. Положение об аттестации существует, только для продавцов-кассиров.

У предприятия существует стратегическая цель - открытие производства на больших площадях.

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

Стратегические цели компании удовлетворение потребностей работников, через выполнение трудовых функции [28]. Сюда можно отнести материальные цели: оплата труда, должна быть конкурентная, дополнительные материальные льготы; разработать новые льготы для сотрудников т.к. возможности позволяют. Например: предоставить скидки своим сотрудникам при заказе тортов. Внести творческий характер труда, продвижение своих сотрудников по служебной лестнице. Также поддерживать здоровый климат в коллективе.

Социальные цели персонала и администрации полностью совпадают, что означает эффективную основу для взаимодействия, для достижения общих целей. Общая цель любой организации - это получение прибыли.

Текущие цели предприятия: провести аттестацию всего персонала. Для кассиров - проверить их соответствие, присвоение категорий, сдать переаттестацию. Нужно понять какой персонал работает в организации, вести качественные и количественные показатели эффективности. Вести профессиональный рейтинг и усовершенствовать оплату труда. Пересмотреть должностные обязанности всего персонала, т.к. новые требования к персоналу, требуют корректировку в должностных инструкций.

Поэтому в данной организации смежная стратегия. Стратегия качества закреплена на бумаге, не формальная стратегия инноваций.

В кафе можно выделить стратегию качества по М.Портеру, т.к. обеспечение ресурсами, целью которого стоит высокий уровень обслуживания гостей, а также качественными услугами. При такой стратегии организация поддерживает инициативу в области достижения всеобщего качества и забота о госте. Вознаграждение за качество и достижение результатов.

Также в кафе подходит стратегия инноваций доказывает, что компания заинтересована в удержании высококвалифицированных сотрудников, открыта для инноваций. За инновации сотрудники вознаграждаются.

Изобразил пирамиду целеполагания (рисунок 2.7) по ней мы можем сказать, что кафе через 10лет ждет расширение, открытие большого производства.

Рисунок 2.7 – Пирамида целеполагание кафе – бистро «Appeti»

Увеличение рабочих мест. Расширение потока сбыта. Открытие новых заведений, все этот руководство видит в развитии организации через 10лет. Это объясняется тем, что начиная с выбора поставщиков, заканчивая гостями, руководство организации самостоятельно решает вопросы. Любые жалобы руководство проводит расследование, для того чтобы предотвратить повторения и поставить точки контроля.

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

Стратегия качества прописаны в документах. Прописано, какие существуют показатели по приему товара, сырья и какой товар, сырье не подлежит приему. Приготовление блюд, только по технологическим картам, контроль выдаваемых блюд, контроль выпускаемых заготовок. Неожиданные проверки производства на предмет санитарного состояния, маркировок и сроки годности готовых блюд.

Также прослеживается неформальная стратегия инноваций. Руководители подразделений охотно выслушивают и предлагают новые идее по совершенствованию своей работы или обслуживания, придумывают что - то новое для гостей. Администрация всегда хорошо относится к новизне, если это не противоречит целям и задачам всего предприятия.

Для достижения целей существует функция планирования на предприятии. Планирование обязательно везде в заказе сырья (зав.производством должна запланировать продажи оперируясь на выставление плана продаж), координация продаж (персонал ежедневно видит и знает какой план продаж нужно сделать сегодня). Такой подход мотивирует сотрудников достигать этих показателей. Помимо этого администрация заинтересована из коллектива, сделать команду профессиональную и высококвалифицированную.

Внутренний и внешний документооборот кадрового структурного подразделения при выполнении основных управленческих функций является основой управленческой деятельности, а сам процесс управления - это сбор, передача, обработка информации. Любая информация зафиксирована на бумаге снабжает необходимым реквизитом, становится документом. Документы закрепляют отношения внутри организации между сотрудниками и организацией.

Заключение договоров с другими компаниями (например - на поставку сырья и продуктов). Нередко именно договора являются письменными доказательствами при возникновении споров.

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

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

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

Также ведется на предприятие учет рабочего времени.

Все внутренние документы создаются и присваиваются порядковые номера. С документом обязательно под роспись знакомят сотрудников.

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

Проведем анализ подсистем кадрового менеджмента.

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

Адаптация персонала. После прохождение собеседования, и принятия на работу сотрудника, наступает период адаптации. Для каждого подразделения разработан бланк стажировки и адаптации нового сотрудника.

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

После прохождения стажировки с сотрудником заключается Трудовой договор, во время стажировки заключается ученический договор.

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

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

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

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

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

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

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

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

К внутреннему обучению отнесем то, что на рабочем месте каждого работника происходит постоянное обучение.

Это свидетельствует о том, что организация постоянно придумывает и внедряет новые технологии, которым и нужно обучить персонал.

Очень много делается для саморазвития, когда сотрудники готовы сами развиваться и узнавать что-то новое. В этом помогает весь административный состав; найти или подобрать литературу, которая поможет в развитии персонала и достичь поставленных целей.

Оценка персонала в организации происходит ежедневно.

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

Критерии оценки не отвечают стратегическим целям организации, поэтому нужно усовершенствовать.

Помимо этого проходит «Тайный покупатель», который тоже оценивает обслуживающий персонал. По результатам квартала выплачивается премия. По результату года, если проходят на отлично или хорошо, рассмотрена дополнительная премия и звание лучший кассир, или продавец.

Но при оценке персонала не учитывается квалификация сотрудника. Чек лист предусматривает ежедневную оценку и разработан исходя из должностных инструкций.

Оплата труда никак не влияет на окладные части, чек лист рассматривается, для всех одинаковые критерии оценки.

В таблице 2.7 представлены мероприятия, сроки проведения, должностные лица отвечающие за мероприятия, документы, которые помогают в работе и поставлена оценка мероприятий.

Таблица 2.7 – Порядок оценки трудовой деятельности персонала организации

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

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 7дней в неделю и правильно оценить сложно.

Персонал производства оценивается только по внешнему виду и индивидуальным заданиям, но они могут быть или нет.

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

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

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2

По структуре предприятия можно сказать, что прослеживаются четкие и логические управленческие связи. Быстро принимаются оперативные решения, четкая согласованность сотрудников. На любые приказы быстро реагируют сотрудники. Также ясное разграничение сфер полномочий и ответственности. Стиль управления можно отнести к демократичному, т.к. директор позволяет активно принимать участие сотрудников в принятии решения. Обязанности своих подчиненных пытается сделать более привлекательными, избегая навязывать им свою волю. Но как мы знаем у демократического стиля руководства, выделяют две формы: «консультативную» и «партиисипативную». Здесь больше отнесу к «консультативной». Потому что, руководитель интересуется мнением подчиненных, даёт советы. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, не смотря на то, что большинство решений фактически подсказываются им сверху.

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

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

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

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

С экономической точки зрения, сравнивали 3 года, финансовые показатели выросли на 134% , но и с ними выросли затраты, затраты на сырье, заработную плату.

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

3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «ЗОЛОТАЯ ПОДКОВА»

3.1 Анализ системы оплаты труда ООО «Золотая подкова»

Рассмотрим существующую подсистему оплаты труда ООО «Золотая подкова» (рисунок 3.1)

Цель:	Вести оценку персонала, пересмотреть оплату труда.
Задачи:	1.Оценить персонала по методике «чек-лист» 2.Разработать премиальную систему по итогам месяца 3.Контроль за исполнением оценки персонала

Субъекты: (те, кто будут проводить изменения)	Управляющий	→	Объекты: (те, кто попадают под изменения)	Сотрудники

Технология:	1.Создание положения об оценке труда по методике «чек-лист» 2.Утверждение положения об оценке 3.Ежемесячное предоставление отчетных документов для расчета премиальной части
Критерии:	1.Рост мотивации персонала 2.Повышение эффективности работы. 3.Увеличение выручки.

Рисунок 3.1 – Существующая система оплаты труда.

Как видно по рисунку система не совершенна, цель несмартированная, поставлена нечетко, задачи не отвечают поставленной цели. В технологии нет мониторинга. Критерий мало поэтому, не понятно достигается ли результат, при такой системы.

Посмотрим бизнес-процесс подсистемы более подробно, и сделаем выводы для дальнейшего усовершенствование оплаты труда (рисунок 3.2)

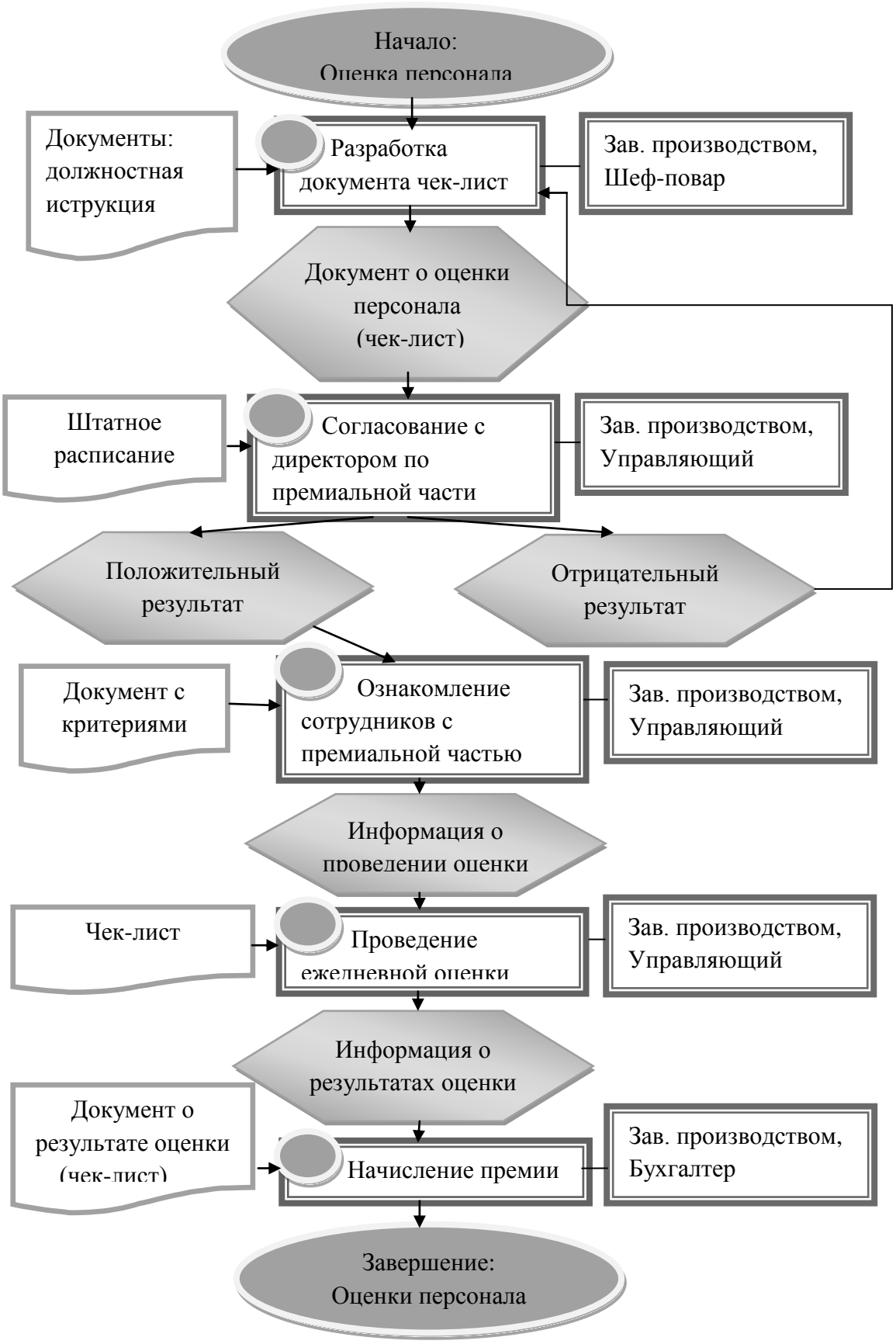

Рисунок 3.2 – Бизнес-процесс оценки персонала

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

В организации выплачивается заработная плата, за количество отработанного определенного времени, и индивидуальных показателей. Заработная плата так же зависит от количественных показателей. В организации предусмотрено премирование сотрудников, то есть выплата денежных сумм сверх окладов. Она зависит от индивидуальных показателей сотрудников и заносится ежедневно в чек лист сотрудников.

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

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

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

План-задание составляется каждому цеху и распределяется внутри цеха между поварами.

Второй показатель-это внешний вид сотрудника. Сотрудник должен быть всегда в чистой спец-одежде. Если это сотрудники кухни, то обязательно с головным убором, волосы убраны, в перчатках.

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

Третий показатель-это санитарное состояние рабочего места. Во время работы сотрудники должны поддерживать санитарное состояние своего рабочего места. Второй и третий показатель практически одинаковый. Но в свое время он был необходим для того, чтобы сотрудники понимали и научились правильно работать и следить за санитарным состоянием, работали в одноразовых перчатках.

В данной системе шеф–повар никак не оценивается зав. производством, поэтому можно считать, что система не эффективна. Одинаковы окладные части и сумма премий.

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

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

В ходе исследования можно сделать вывод, что в ООО «Золотая подкова» в подразделении кафе используется повременно-премиальная (тарифная) система оплаты труда.

3.2 Предложения по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Золотая подкова» на базе применения профессиональных рейтингов

В предыдущих параграфах была выявлена проблема – отсутствие оценки сотрудников, для усовершенствования оплаты труда.

Рекомендацией по совершенствованию системы оплаты труда является переход от повременно-премиальных выплат к матричной системе и к применению профессиональных рейтингов. Разработаем такую систему для поваров холодного, горячего, пельменного, мясного, мучного цеха (всего 28 человек).

В организации установлены оклады для специальностей, и не предусмотрены профессиональные 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.

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

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

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

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

Практическая часть рассчитана на индивидуальное приготовление своего блюда и презентации его. К блюдам есть требования: оно должно быть из не дорогих 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 должно быть оформлена технологическая карта, где прописано название блюда, описание, калорийность. Комиссия слушает презентацию, оценивает вкусовые качества, подачу блюда. Лучшие блюда внедряются в меню, возможно, дорабатываются, а сотрудник получает дополнительные баллы, которые позволяют увеличить свой рейтинг.

Для индивидуальных ежедневных оценок нужно пересмотреть чек-лист для персонала (приложение К). Чек-листы заполняется каждый день и сдается зав.производством. Зав производством ведет учет и рейтинг каждого сотрудника.

Школа показательней в чек-листе от 1 до 5 балов.

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

И так можно сделать вывод, что это система поможет усовершенствовать заработную плату, присвоение категории сотрудникам и ведение рейтинг персонала, способствует повышению мотивацию и обучение персонала. Помимо

этого компания имеет большой плюс, в том, что разработка новых блюд при аттестации, позволит не материально мотивировать сотрудников, ведь разработанное блюдо, может стать именно хитом продаж на всех точках предприятия.

Рассмотрим усовершенствованную систему оплаты труда ООО «Золотая подкова» на базе применения профессиональных рейтингов (рисунок 3.3).

Цель:	**Повысить результативность труда поваров на 10%, за счет усовершенствования системы оплаты труда, базирующейся на внедрении профессионального рейтинга к 01.01.2019г.**
Задачи:	**1.Разработать критерии оценки для персонала.** **2.Вести шкалу рейтинга для поваров.** **3.Усовершенствовать оплату труда сотрудников.**

Субъекты: (те, кто будут проводить изменения)	Управляющий	→	Объекты: (те, кто попадают под изменения)	Сотрудники (повары)

Технология:	1.Создание положения об оценке труда поваров и помощников повара. 2.Мониториг оценки, ранжирование по рейтингу и системы оплаты труда. 3.Мониторинг результатов по разработанным критериям оценки. 4.Принятие управленческих решений для поваров и помощников повара.

Критерии:	1.Рост эффективности и результативности труда (на 10%). 2.Удовлетвореность трудом (на 15%) 3.Удовлетвореность заработной платы. (на 15%) 4.Влияние сотрудников. Влиять на свою заработную плату. (50 %)

Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система оплаты труда, при помощи внедрения рейтинговой системы

Создание системы мало, нужно разработать бизнес – процесс системы оценки. К основным процессом отнесем само создание критериев оценки и контроль. Контроль важная часть процесса. Представим его в виде рисунок (рисунка 3.4).

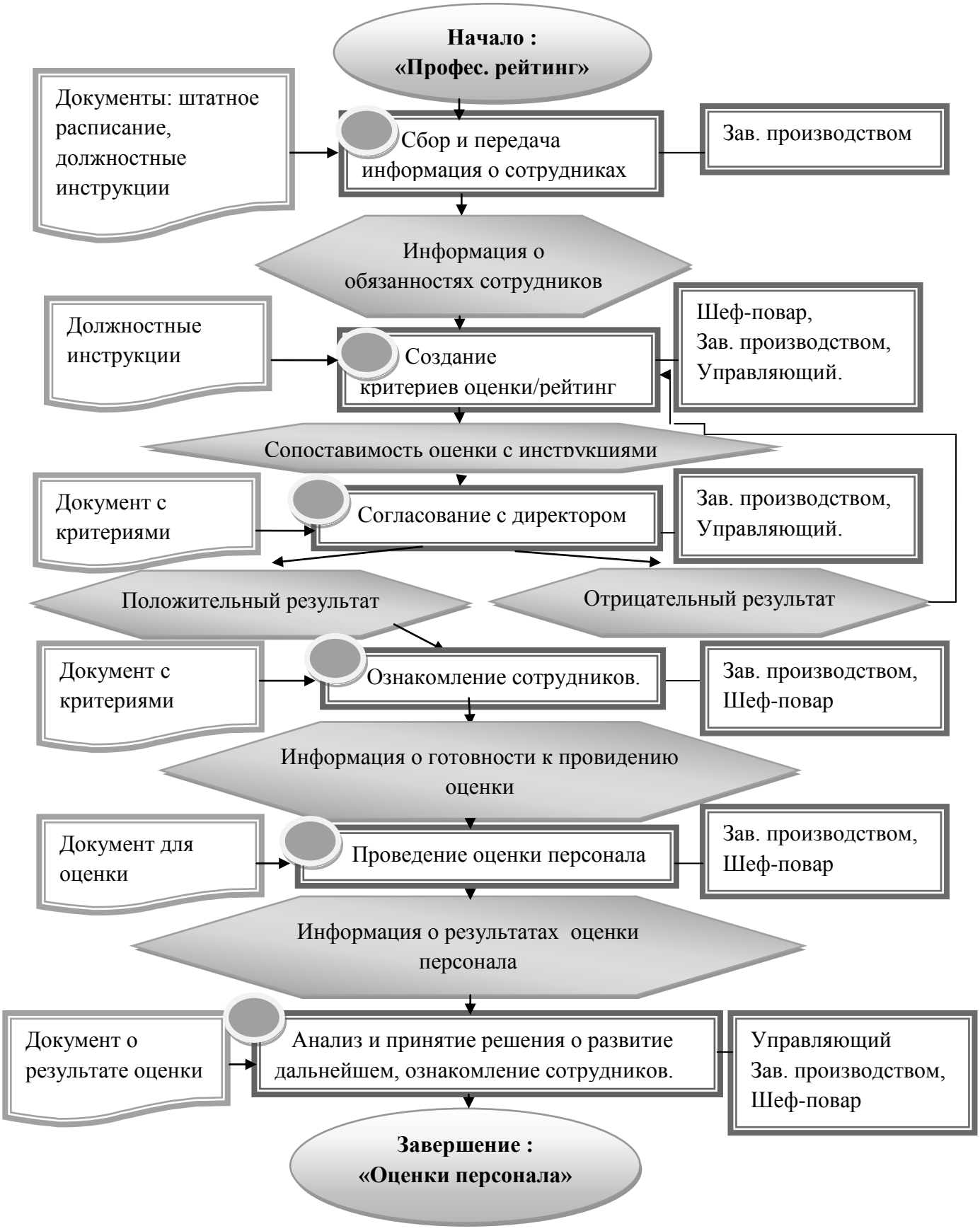

Рисунок 3.4 – Усовершенствованный бизнес-процесс оценки персонала

Управленческим процессам отнесем анализ результатов полученных по оценки персонала, определение мер по развитию, обучения персонала и само принятие решений.

Вспомогательные процессы – оформление и ознакомление сотрудников с критериями оценки. Что бы 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 под процесс.

Существует несколько способов планирования проекта, в данной работе нами будет использована система сбалансированных показателей (ССП) (таблица 3.3).

По карты стратегии можно сделать вывод, что внедрения рейтинговой системы, достигаем показателей во всех областях.

Персонала усовершенствование оплаты труда, что влечет за собой снижение показателей текучести и увеличение производительности труда.

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

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

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

При внедрения рейтинговой системы, усовершенствуется оплата труда, повыситься лояльность сотрудников, повыситься вовлеченность персонала к сервису. Улучшится качество продукции, поднимется удовлетворенность гостей. Как мы видим по таблице, одно вытекает из другого, все логично.

Таблица 3.3 – Стратегическая карта проекта обеспечения социальной защиты работников организации ООО «Золотая подкова»

Далее сделаем счетную карту проекта, которая позволит оценить достижение целей по системе сбалансированных показателей (ССП) (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Счетная карта проекта

	Цели	Показатели KPI	Значение KPI	
			Актуальные	Целевые
Финансы	Увеличение прибыли компании	Прирост чистой прибыли, %	7	10
	Повышение доходов от реализации блюд	Повышение выручки, %	10	20
	Снижение затрат	Снижение затрат, %	5	7
Клиенты	Увеличение количества заказов	Увеличение количество покупок, %	5	10
	Повышение имиджа организации	Увеличение спроса на продукцию, %	7	15
	Изготовления прибыльных блюд	Прирост чистой прибыли, %	7	10
	Увеличение уровня удовлетворения гостей.	Увеличение доли постоянных гостей, %	8	15
Процессы	Повышение маркетинговых мероприятий	Увеличение количество покупок, % (увеличение среднего чека на 5%)	5	10
	Улучшение качества продукции	Увеличение доли постоянных гостей, %	8	15
	Снижение себестоимости продукции	Снижение затрат, %	5	7
	Повышение качества работы с гостями	Увеличение доли постоянных гостей, %	8	15
Персонал	Увеличение производительности труда сотрудников	Увеличение выручки, %	10	20
	Повышение вовлеченности персонала сервиса	Вовлеченность персонала %	7	15
	Снижение показателя текучести кадров	Снижение текучести персонала, %	5	7
	Усовершенствование оплаты труда	Удовлетворенность, %	10	20
	Рейтинговая система оценки персонала	Вовлеченность и удовлетворенность, %	10	20

Любое изменения сотрудники всегда воспринимают негативно, и существуют сдерживающие факторы, которые могут повлиять на внедрение и осуществления проекта. Поэтому должны проанализировать и сократить сдерживающие силы. Для этого нам поможет поле сил К.Левина (рисунок 3.5).

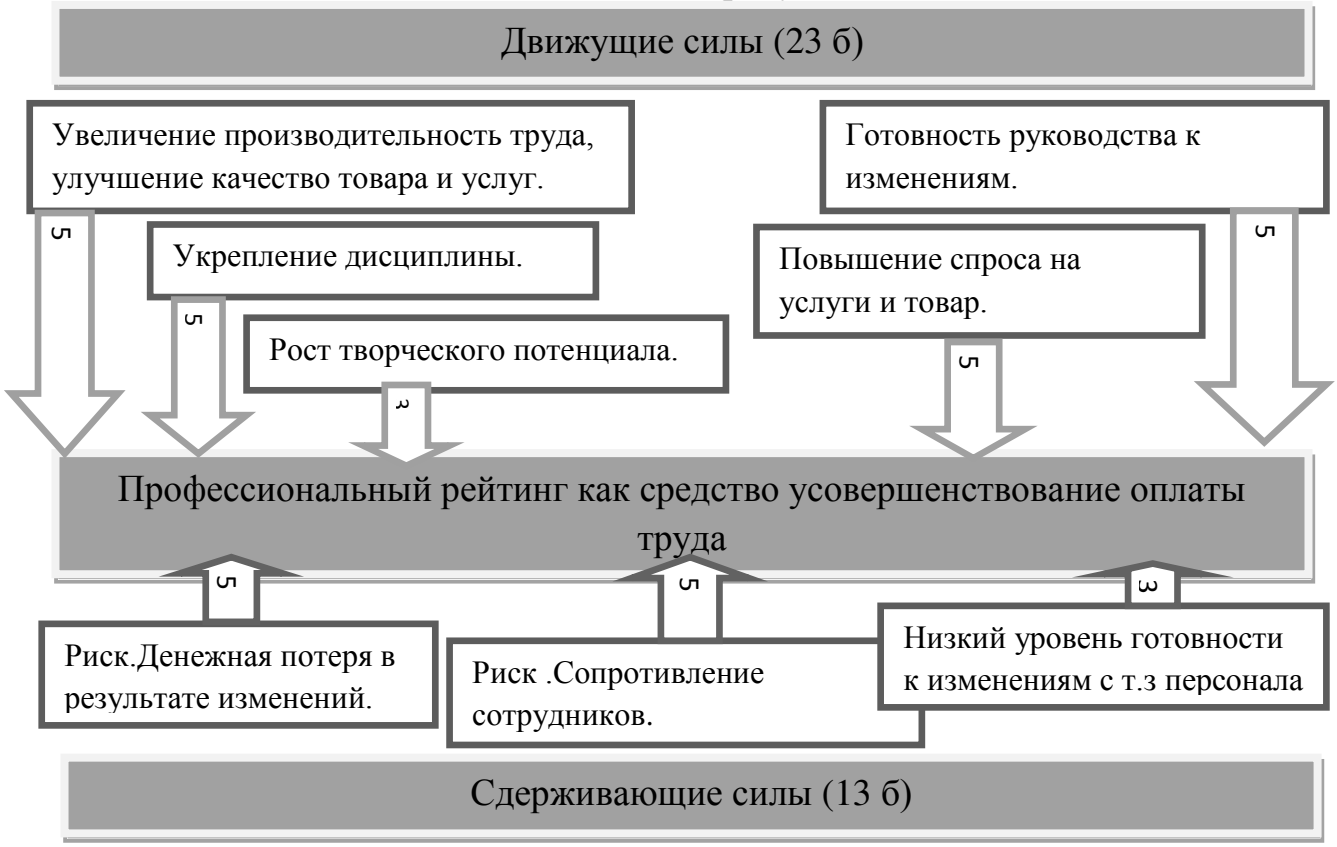

Рисунок 3.5 – Поле сил К.Левина.

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

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

Готовность руководителей к изменениям. Руководители понимают необходимость разработки и внедрения оценки персонала, всего персонала.

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

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

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

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

Сдерживающие силы. Боязнь и неуверенность персонала обусловливается тем, что возможно отсутствие или нехватка знаний.

Если разработка критерий оценок будет не понятна сотрудникам, тогда это может быть препятствием для осуществления цели.

Проект несет денежные затраты, если не правильно планировать и не продумать все риски, то можно потерять денежные вложение потрачены на осуществления проекта.

Любой проект имеет множество рисков. Причина рисков может быть неопределенность, непонятность для сотрудников, поэтому предлагаемый проект тоже не исключение. Необходимо учесть все возможные риски, которые могут появиться на пути реализации проекта. Необходимо правильно управлять рисками, оценить каждый и проанализировать насколько сильно они могут быть, каковы последствия.

Поэтому следующим этапом нашей работы будет анализ рисков. Для каждого риска нужно будет разработать мероприятия, которые помогут избежать их появлений.

Для начала сделаем таблицу оценку рисков, и присвоим значение (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Оценка рисков

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

Основываясь данной таблицей, проведем оценку рисков проекта по разработке процесса присвоение профессионального рейтинга как средство совершенствование оплаты труда (таблица 3.3).

Выделяем риск такой как разные стандарты для работников, для руководителей ведет к появлению «любимчиков», демотивация сотрудников.

Также есть вероятность некомпетентность проверяющий, принимающие аттестацию.

Отсутствие обратной связи, может повлечь конфликтные ситуации

Таблица 3.3 – Оценка рисков по внедрению профессионального рейтинга и совершенствование оплаты труда

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность проявления	Серьезность последствия	Коэф-нт влияния
R1	Разные стандарты для работников	Для руководителя это ведет к появлению «любимчиков» и возможные конфликтные ситуации, потери авторитета.	0,5	0,2	0,1
R2	Демотивация сотрудников	Внедрение оценки не связана с системой материальной и не материальной мотивации.	0,9	0,8	0,72

Окончания таблицы 3.3

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

После выявления основных рисков, которые могут появиться при реализации проекта и проведения их оценки.

Следующим этапом необходимо заполнить карту рисков, чтобы понять какие риски наиболее опасные при реализации данного проекта (рисунок 3.6).

Оценив рисунок (карта рисков) сделаем вывод, что есть значимее риски, и менее значимые. В любом случае проведение мероприятий по минимизированию рисков необходимо.

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

Рисунок 3.6 – Карта рисков проекта

Таким образом, наиболее опасным является риск под номером 2, так как он имеет более сильные последствия и вероятность наступления.

Итак, для уменьшения рисков, для понимания действий во внедрение проекта, повышения эффективности, необходимо разработать план по мероприятиям, чтобы минимизировать риски (таблица 3.4).

План мероприятия предлагается все сторонним такими как, разработка стандартов для каждой категории работников, разработка мотивации материальной и нематериальной. Разработка характеристик оценки, критерии оценки измерения. Немало важные обучение руководителей техники оценки. Оценка должна быть прозрачной и понятной для всех категорий лиц, от руководителей до сотрудников.

Доведение до персонала во время, без опозданий. Информация должна быть достоверной.

Таблица 3.4 – План мероприятий

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

Дальнейшим действием разработаем план мероприятий по внедрению данного проекта, пропишем сроки, участников и ответственных лиц (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – План мероприятия по внедрению проекта

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Пред. меро-приятие	Участники	Отв. лица
1	Подготовка к совещанию.	1.07.2018-2.07.2018	4		Руководитель проекта	Руководитель проекта
2	Совещание. Тема «разработка и усовершенствова-ние оплаты труда»	2.07.2018	6	1	Руководитель предприятия, Руководитель проекта	Руководитель проекта

Продолжение таблицы 3.5

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Пред. меро-приятие	Участники	Ответственные лица
3	Анализ проведение внешней среды	4.07.2018-23.07.2018	42	2	Руководитель проекта	Руководитель проекта
4	Анализ внутренней среды.	6.07.2018-24.07.2018	30	2	Зав.произ-вом	Руководитель проекта
5	Кадрового аудита предприятия	25.07.2018-2.08.2018	16	2	Бухгалтер	Руководитель проекта
6	Совещание по рекомендациям внедрение профессионального рейтинга и усовершенствование оплаты труда	3.08.2018	5	5	Руководитель предприятия, Руководитель проекта, зав.произ-вом, Шеф-повар	Руководитель проекта
7	Создание критериев оценки	3.08.2018-16.09.2018	40	6	Руководитель проекта	Руководитель проекта
8	Создание списка сотрудников подлежащего оценке	17.09.2018-1.10.2018	8	6	Зав.произ-вом	Руководитель проекта
9	Утверждение показателей с руководством	2.10.2018-4.10.2018	4	7	Руководитель предприятия	Руководитель проекта
10	Разработка приложения для оценки персонала	4.10.2018-7.04.2019	150	9	Програм-мисты Руководитель	Руководитель
11	Составление приказа об «оценке персонала»	7.10.2018-9.10.2018	2	7	Бухгалтер	Руководитель проекта
12.	Подписание приказа	10.10.2018	1	10	Руководитель предприятия, Руководитель проекта	Руководитель проекта

Продолжение таблицы 3.5

13.	Ознакомление персонала с показателями	11.10.2018-29.10.2018	30	11	Зав.произ-вом Шеф-повар	Управляющий
14.	Выявление вероятности рисков проекта и план их предотвращения	02.08.2018-20.12.2018	52	5	Руководитель проекта	Руководитель проекта
15.	Проверка этапов разработки приложения	21.12.20018-15.01.2019	35	13	Программисты Руководитель	Руководитель
16.	Собрание руководителей для обсуждения времени проведения оценки	20.01.2019	2	13	Руководитель предприятия, Руководитель проекта, зав.произ-вом, Шеф-повар	Руководитель проекта
17.	Проведение оценки и группирование для дальнейшего вывода	21.01.2019-20.04.2019	102	14	Руководитель предприятия, Руководитель проекта , зав.произ-вом, Шеф-повар	Руководитель проекта
18.	Запуск приложения для гостей	07.04.2019	366		Руководитель проекта	Руководитель проекта
19.	Анализ результатов оценки	23.04.2019-20.05.2019	25	15	Руководитель проекта, зав.произ-вом, Шеф-повар	Руководитель проекта

Окончания таблицы 3.5

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
20.	Построение рейтинга	21.05.2019 –25.05.2019	12	19	Руководитель проекта Бухгалтер	Руководитель проекта
21.	Ознакомление руководства с результатами	25.05.2019-26.05.2019	20	14	Руководитель предприятия, Руководитель проекта	Руководитель проекта
22.	Принятие решения по итогам оценки. Назначение окладов	26.05.2019-28.05.2019	10	21	Руководитель предприятия, Руководитель проекта	Руководитель проекта
23.	Ознакомление персонала с решением руководства	28.05.2019-04.06.2019	10	22	Руководитель проекта зав.произ-вом, Шеф-повар	Руководитель проекта

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

Вывод можно сделать по графику, что мероприятия по внедрению проекта протекает последовательно, не пересекаются процессы. Сделано это для того, чтобы каждый процесс был проработан.

Для выявления вероятности рисков уделено большое количество времени для того, чтобы проработать сомнениями и с рисками более детально и принять меры для снижения этих рисков.

На проведения оценки уделено тоже много времени, для того чтобы все сотрудники могли пройти аттестацию в 2 этапа и при этом не мешать основной деятельности самих сотрудников.

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

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы оплаты труда ООО «Золотая подкова» на базе применения профессиональных рейтингов

Произведем расчет стоимости предложений по проекту внедрение профессионального рейтинга совершенствования системы оплаты труда.

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В итоге всех расчета составим генеральный бюджет проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Инвестиционные затраты проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоем-кость	Расчет	Итого руб.
1	Анализ внешние среды	4.07.2018-23.07.2018	42	Доплата руководителю проекта: 100 руб. * 42 часов = 4200 руб. Страховые отчисления: 4200*0,30=1260 руб.	5460
2	Анализ внутренний среды	6.07.2018-24.07.2018	30	Доплата руководителю проекта: 100 руб. * 30 часов = 3000 руб. Страховые отчисления: 3000*0,30=900 руб.	3900
3	Кадровый аудита	25.07.2018-2.08.2018	16	Доплата руководителю проекта: 100 руб. * 16 часов = 1600 руб. Страховые отчисления: 1600*0,30=480 руб.	2080
4	Разработка приложения мобильного	4.10.2018-7.04.2019	150	Программист 900*150часов=135 000	135000

Окончания таблицы 3.7

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоем-кость	Расчет	Итого руб.
5	Выявление вероятности рисков проекта и план их предотвращения	02.08.2018-20.12.2018	52	Доплата руководителю проекта: 100 руб. * 52 часов = 5200 руб. Страховые отчисления: 5200*0,30=1560 руб.	6760
6	Проверка этапов разработки приложения	21.12.20018-15.01.2019	35	Управляющий 100 руб. * 35 часов = 3500 руб. Страховые отчисления: 3500*0,30=1050руб.	4550
7	Запуск приложение для гостей	7.04.2019	366	Готовая оплата за размещение сайта (хостинг и домен)	3500
Итого:					161250

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 161 250 руб. Наиболее затратным мероприятием стала разработка мобильного приложения для гостей.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

Мероприятия	07.18	08.18	10.18	12.18	01.19	02.19	4.19	Итого (руб)
Анализ внешние и внутренние среды	9360							9360
Кадрового аудита	1560	520						2080
Разработка приложения мобильного			45000			45000	45000	135000
Выявление вероятности рисков проекта и план их предотвращения				6760				6760

Окончания таблицы 3.8

Мероприятия	07.18	08.18	10.18	12.18	01.19	02.19	4.19	Итого (руб)
Проверка этапов разработки приложения					4550			4550
Запуск приложение для гостей							3500	3500
Итого	**10920**	**520**	**45000**	**6760**	**4550**	**45000**	**48500**	**161 250**

На основании бюджета инвестиционных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является апрель 2019 года, октябрь 2018г и февраль 2019года, на этот период выпадают выплаты по разработки сайта.

Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоем-кость	Расчет	Итого (руб)
1	Подготовка к совещанию	1.07.2018-2.07.2018	4	Руководитель проекта 100 руб. *4 часов = 400 руб Страховые отчисления: 400*0,30=120 руб.	520
2	Совещание. Тема «разработка и усовершенствование оплаты труда»	2.07.2018	6	Руководитель проекта 100руб*6часов=600 руб Страховые отчисления: 600*0,3=180	780
3	Совещание по рекомендациям внедрение профессионального рейтинга и усовершенствование оплаты труда	3.08.2018	5	Члены проектной группы (3 человека) 100руб*5часов*3чел.= 1500руб. Страховые отчисление 1500*0,3=450	1950
4	Создание критериев оценки	3.08.2018-16.09.2018	40	Руководитель проекта 100руб*40часов=4000 руб Страховые отчисления: 4000*0,3=1200	5200

Продолжение таблицы 3.9

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоем-кость	Расчет	Итого (руб)
5	Составление списка сотрудников подлежащего оценки	17.09.2018-01.10.2018	8	Зав.производством 100 руб. *8 часов = 800 руб Страховые отчисления: 800*0,30=240 руб.	1040
6	Утверждение показателей с руководством	2.10.2018-4.10.2018	4	Руководитель проекта 100руб*4часов=400 руб Страховые отчисления: 400*0,3=120	520
7	Составление приказа об «оценке персонала»	7.10.2018-9.10.2018	2	Бухгалтер 100руб*2часа=200 руб Страховые отчисления: 200*0,3=60	260
8	Подписание приказа	10.10.2018	1	Руководитель проекта 100руб*1часов=100 руб Страховые отчисления: 100*0,3=30	130
9	Ознакомление персонала с показателями	11.10.2018-29.10.2018	30	Члены проектной группы (2 человека) 100 руб. * 30 час * 2 чел. = 6000руб. Страховые отчисления: 6000*0,30=1800 руб.	7800
10	Собрание руководителей для обсуждения времени проведения оценки	20.01.2019	2	Члены проектной группы (3 человека) 100руб*2часов*3чел.= 600руб. Страховые отчисление 600*0,3=180	780
11	Проведение оценки и группирование для дальнейшего вывода	21.01.2019-20.04.2019	102	Члены проектной группы (4 человека) 100 руб. * 102 час * 4 чел. = 40800руб. Страховые отчисления: 40800*0,30=12240 руб.	53040

Окончания таблицы 3.9

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоем-кость	Расчет	Итого (руб)
12	Анализ результатов и выводы дальнейших решений	23.04.2019-20.05.2019	25	Члены проектной группы (3 человека) 100 руб. * 25 час * 3 чел. = 7500руб. Страховые отчисления: 7500*0,30=2250 руб.	9750
13	Построение рейтинга	21.05.2019-25.05.2019	12	Члены проектной группы (2 человека) 100 руб. * 12 час * 2 чел. = 2400руб. Страховые отчисления: 6000*0,30=720руб.	3120
14	Ознакомление руководства с результатами	25.05.2019-26.05.2019	20	Руководитель проекта 100руб*20часов=2000 руб Страховые отчисления: 2000*0,3=600	2600
15	Принятие решения по итогам оценки. Назначение окладов	26.05.2019-28.05.2019	10	Руководитель проекта 100руб*10часов=1000 руб Страховые отчисления: 1000*0,3=300	1300
16	Ознакомление персонала с решением руководства	26.05.2019-04.06.2019	10	Члены проектной группы (3 человека) 100 руб. * 10 час * 3 чел. = 3000руб. Страховые отчисления: 6000*0,30=900 руб.	3900

17	Выплата по промежуточным итогам проекта	01.06.2019 -01.09.2019	20	Сотрудникам организации по результатам рейтинга выполнившие норму: 1.06.2019 выплата поварам 6000руб.*6чел=36 000 1.07.2019 выплата поварам 6000руб.*8чел=48 000 выплата шеф-повару 10000*1чел= 10000 1.08.2019 выплата поварам 6000*20=120 000 выплата шеф повара 10000*1чел=10000 выплата зав.производству 10000*1чел=10000 1.09 выплата поварам 6000*25=150 000 выплата шеф повара 10000*1чел=10000 выплата зав.производству 10000*1чел=10000	404 000
Итого:					**496 690**

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составили 496 690 руб. Наиболее затратным является выплаты по промежуточным итогам проекта. За 4 месяца, проект должен реализоваться полностью. Затратными мероприятием также можно отнести: проведение оценки. Самый главный пункт, где не должно быть ошибок и несправедливости.

Далее составим бюджет Эксплуатационных затрат (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	**07. 18**	**08. 18**	**09. 18г**	**10. 18**	**01. 19**	**04. 19**	**05 19**	**06. 19**	**07. 19**	**08. 19**	**09 19**	**Итого (тыс.руб)**
Подготовка к совещанию и совещание Тема «разработка и усовершенствование оплаты труда»	1,3											**1,30**
Совещание по рекомендациям внедрение профессионального рейтинга и усовершенствование оплаты труда		1,95										**1,95**
Создание критериев оценки			5,20									**5,20**
Составление списка сотрудников подлежащего оценки				1,04								**1,04**
Утверждение показателей с руководством, составление приказа. Подписание приказа Ознакомление персонала с показателями				8,71								**8,71**
Собрание руководителей для обсуждения времени проведения оценки					780							**780**

Окончания таблицы 3.10

Мероприятия	**07. 18**	**08. 18**	**09. 18г**	**10. 18**	**01. 19**	**04. 19**	**05 19**	**06. 19**	**07. 19**	**08. 19**	**09 19**	**Итого (тыс. руб)**
Проведение оценки и группировани е для вывода						53,04						**53,040**
Анализ результатов и выводы дальнейших решений							9,75					**9,75**
Построение рейтинга Ознак.руковод . с результатами							5,72					**5,72**
Принятие решения по итогам оценки. Назначение окладов							1,30					**1,30**
Ознакомление персонала с решением руководства								3,90				**3,90**
Выплата по промежуточн ым итогам проекта (тыс.руб)								36, 0	58,0	140,	170,	**404,0**
Итого (тыс.руб)	**1,3**	**1,95**	**5,20**	**9,75**	**780**	**53,04**	**16,77**	**39,9**	**58,0**	**140,**	**170,**	**496,69**

На основании бюджета эксплуатационных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является апрель 2019 года, так как на этот период выпадают оценка персонала и сентябрь 2019г выплата по итогам проекта.

Далее генеральный бюджет проекта (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма(руб.)
Июль 2018	10920	1300	12220
Август 2018	520	1950	2470
Сентябрь 2018	-	5200	5200
Октябрь 2018	45 000	9750	54750
Декабрь 2018	6760	-	6760
Январь 2019	4550	780	5330
Февраль 2019	45000		45000
Апрель 2019	48500	53040	101540
Май 2019	-	16770	16770
Июнь 2019	-	39900	39900
Июль 2019	-	58000	58000
Август 2019	-	140000	140000
Сентябрь 2019	-	170000	170000
Итого:	**161 250**	**496 690**	**657 940**

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

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 3

Система рейтингов позволит принимать управленческие решения.

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

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

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

В данной главе предложили усовершенствованную систему оплаты труда, разработали бизнес – процесс, учли все показатели для внедрение проекта. Разработали стратегическую карту, где просмотрели показатели во всех областях, что позволило визуально посмотреть как одно достижение, влияет на другое и в конце достигается целей.

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

Подробно расписали план мероприятия по внедрению проекта, построили график Ганта.

Далее провели расчет стоимости по проекту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены теоретические основы совершенствования оплаты труда. Рассмотрели оплату труда; какая она бывает и чем отличается. Дали определение рейтинга. Важным этапом является разработка оценки и присвоение рейтинга профессиональная. В рейтинговую систему оплаты труда входят компоненты такие, как опыт работы, знание, умение, образование. Эти все компоненты учли при разработке рекомендаций. Из опыта зарубежного и отечественного взяли самое необходимое; это внедрение аттестации, соревновательные элементы и перемещение персонала по служебной лестнице. Вывод можно сделать, что профессиональный рейтинг оценки позволяет мотивировать сотрудников, сравнивать друг с другом.

Во второй главе описали характеристику деятельность ООО «Золотая подкова» определили, на каком жизненном цикле находится организация. Описали миссию и цели подразделения кафе. Более подробно описали организационную структуру, культуру организации. Культура организации прослеживается даже при входе в организацию.

Проанализировали внутреннюю и внешнюю среду. Выявили сильные и слабые стороны при помощи SWOT-анализа. Рассмотрели экономические показатели в разрезе трех лет и не выявили экономической проблемы, но сделали вывод и в последствие сформировали стратегическую цель.

В кадровом аудите рассмотрели состав и структуру сотрудников в динамике трех лет. Проанализировали численность работников за три года. Также просмотрели документы регламентирующие деятельность. Прорисовали пирамиду целеполагания по ней видно стратегические планы собственника.

В работе также провели анализ подсистем кадрового менеджмента и выявили, что должным образом оценка персонала не мотивирует, не влияет на сотрудников в данный момент. Поэтому, чтобы понимать, какие сотрудники работают, что

умеют и знают, чтобы развивать сотрудников. С развитием сотрудников развиваться будет организация в целом. В организации прослеживаются четкие и логические управленческие связи, быстро принимаются решения.

В третьей главе рассмотрели анализ системы оплаты труда та, которая есть в организации и разработали рекомендации по усовершенствованию. Взяли все на свой взгляд лучшее из опыта других стран и разработали интересную для персонала рейтинговую систему. В системе будет интересно и самому персоналу, а главное управляющий и собственник будут знать профессиональные навыки, умения и знания своих сотрудников это нужно для достижения своих стратегических целей.

В дальнейшем система будет внедрена во всей организации ООО «Золотая подкова».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1.Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом/ Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова.—М.: Проспект, 2017.— 145 с.

2.Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев.— М.: ЮНИТИ, 2014.— 391 с.

3.Ансофф, Н. Стратегическое управление / Н. Ансофф. — М.: Экономика, 2008. — 519 с

4.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум / Т.Ю. Базаров. —М.: Юнити-Диана, 2009.— 240 с.

5.Батырев, М. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / М. Батырев. — М.: Иванов и Фербер, 2014.— 215 с.

6.Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонал / Е.А. Борисова.—М.: СПб.:Питер, 2003. — 98с.

7.Бизнес портал [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http:/www/moneymakerfactory.ru/articles/envd-v-2018/

8.Вешнякова, Т.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях сферы услуг : учебник / Т.А. Вишнякова. – М.: Академия, 2010. — 224 с.

9.Грибков, В.Д.Экономика организации (предприятия). Практикум: учебное пособие / В.Д. Грибков. — Москва: Изд-во КНОРУС, 2017. — 117 с.

10. Гайденко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайденко. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. — 480 с.

11. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин.— М.: Инфра-М, 2010. — 397 с.

12.Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 129 с.

13.Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации: учебник 3-е изд. / А.Я. Кибанова. — Моска: Изд-во ИНФРА — М 2005.— 494 с.

14.Коллинз, Д. От хорошего к великому ; пер. с анг. Павла Павловского; под ред.Василия Дерманова.,—М.: Иванов и Фербер 2014. 84 с.

15.Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум. Базовый курс / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян., — Люберцы: Изд-во Юрайт — 2015. 378 с.

16.Мтвралашвили, Г. Советы владельцам и управляющим. Прибыльный ресторан / Г.Мтвралашвили., — Изд-во Питер 2010 46 с.

17.Методология систем рейтинговых оценок // Экопедия. 2011г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www/ecorussia.info

18. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. —М.: Альфа-Пресс, 2010. 640 с.

19.Паринов, Г.К., Формирование успешности учащихся средствами рейтингового контроля / Г.К. Паринов, Н.Ю. Гришин. — Питер: Изд-во Школьные технологии, 2003 — 94-99 с.

20.Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров.— М.: ЛКИ, 2015. 422 с.

21.Сергеева, И.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях машиностроения: учебное пособие / И.А. Сергеева. —М.: МГИУ, 2008. 113 с.

22.Соломанидин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / В.Г. Соломанидин. — М.: Юнити-Дана, 2012. 312 с.

23.Семенов, В.М. Экономика предприятия / В.М. Семенов. — М.: Питер, 2013. 146 с.

24.Сорокин, М. Рейтинговая оценка сотрудник / М. Сорокин //Журнал «Мотивация и оплата труда». — 2007.—Вып. 1.— № 1 — 15 с.

25. СДС – Медииа [Электронный ресурс].—Режим доступа: http://www/ sdsmedia.ru

26.Трудовой кодекс РФ, официальный текст. – М,: Эксмо, 2012. 208 с.

27.Трейси, Б. Мотивация / Б. Трейси; пер. с англ. Е. Ивченко.— М.: Манн,Иванов и Фербер, 2014. 18 с.

28.Шей, Т. Доставляем счастье 6 е издание / Т.Шей; пер. с англ. С. Филина. — М : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 157 с.

29.Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации / С.А. Шапиро, М.А. Берлин. — М.: Директ — Медиа, 2015. 135 с.

30.Центр управления финансами [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www/center-yf.ru/data/ip/obshchestvennoe-pitanie-v-2017-godu.php

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Должностная инструкция повара

УТВЕРЖДАЮ

Быкова Г.В.

ООО «Золотая подкова»

"_____" _____ 2015 г.

м.п.

Должностная инструкция

Повара универсалы кафе-бистро «Appeti»

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с поваром универсалом и в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации. Сборником должностных инструкций

1. Общие положения

1.1. Повар относится к категории специалистов.

1.2. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность повара

1.3. Повар универсал назначается на должность и освобождается от должности приказом директора по предоставлению директора производства или зав.производством в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации.

1.4. Повар универсал подчиняется непосредственно зав.производству

1.5. На должность повара универсала назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее _1_ года.

1.6. В период его временного отсутствия (отпуск, болезнь) его обязанности выполняет повар универсалы второй смены.

2. Условия работы

2.1. Режим работы повара универсалы определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации

2.2. Повар универсал работает по ненормированному рабочему графику. Может быть вызван на работу в выходные дни по причине производственной необходимости.

3. Повар универсал должен знать

3.1. постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся вопросов работы предприятий общественного питания

3.2. все требования предъявляемые к данной должности.

3.3. правила внутреннего трудового распорядка

3.4. виды технологического оборудования, принцип работы, технические характеристики и условия его эксплуатации.

3.5. рецептуру, технологию приготовления блюд и кулинарных изделий, требующих кулинарной обработки средней и повышенной сложности.

3.6. ассортимент и требования к качеству, срокам, условиям хранения и раздаче блюд и кулинарных изделий; требования к качеству, срокам хранения готовых блюд.

3.7. кулинарное назначение рыбы, морепродуктов, мяса, мясопродуктов, сельскохозяйственной птицы и кролика, признаки и органолептические методы определения их доброкачественности.

3.8. правила, приемы и последовательность выполнения операций по подготовке продуктов к тепловой обработке.

3.9. подготовку кухни к работе, организация рабочего места.

3.10. требования к качеству сырья.

3.11. правила товарного соседства.

3.12. сроки реализации продуктов и готовых блюд

3.13. правила и нормы охраны труда, техники безопасности производственной санитарии, личной гигиены и противопожарной защиты.

3.14. законодательство о труде

4. Повар универсал обязан

Производственный цикл:

4.1. соблюдать правила технологической обработки продукции, правила ротации продуктов;

4.2. соблюдать правила и сроки хранения продуктов, полуфабрикатов и готовой продукции;

4.3. соблюдать технологию приготовления, нормы закладки сырья и оформление блюд;

Санитарное состояние:

4.4. соблюдать правила личной гигиены и внешнего вида;

4.5. содержать свое рабочее место в полном порядке и чистоте;

4.6. строго соблюдать периодичность прохождения медицинских осмотров согласно установленным нормам для работников, занятых в сфере общественного питания;

4.7. соблюдать санитарно-гигиенические требования при работе с различными продуктами;

Прочее:

4.8. соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка организации;

4.9. добросовестно исполнять свои трудовые обязанности;

4.10. помогать в осуществлении коллективной работы на производстве;

4.11. выполнять рабочие поручения непосредственного руководителя;

4.12. соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

4.13. бережно относиться к имуществу Работодателя и других работников;

4.14. не давать интервью, не проводить встреч и переговоров, касающихся деятельности Работодателя, без предварительного разрешения Руководства организации.

4.15. не разглашать сведения, составляющие коммерческую тайну организации.

5. Права

Повар имеет право:

5.1. знакомится с проектами решений руководства предприятия, касающихся его деятельности

5.2. вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкции обязанностями

5.3. привлекать специалистов всех структурных подразделений предприятия к решению задач, возложенных на него

5.4. сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в деятельности предприятия (его структурных подразделениях) и вносить предложения по их устранению

5.5. своевременно и в точно установленные в организации сроки получать установленную для повара заработную плату.

5.6. отстаивать свои права, предоставленные трудовым законодательством Российской Федерации работнику, в случае нарушения Работодателем.

5.7. требовать от руководителя предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ от работы повара универсала

Приготовление блюд и изделий в соответствии с нормативами качества

Наличие полного ассортимента блюд в необходимом количестве и времени выдачи их

Удовлетворение ожиданий гостей. Реагирование на изменение вкуса гостей.

Контроль над наличием полного ассортимента сырья, необходимого для приготовления блюд.

Снижение количества списываемых блюд, за счет контроля ожидаемого спроса (на основании анализа продаж по линии раздачи за день неделя, месяц).

Саморазвитие

Рационально организованный текущий рабочий день;

Четко и точно выполненная работа;

Развивать органолептические качества, изучать новые рецептуры и технологии;

Проявлять инициативу, постоянно повышать компетентность (перенимать отечественный и зарубежный опыт в профессиональной деятельности);

Быть способным к переменам.

Приготовление и реализация блюд и изделий внедренных самостоятельно.

2. Функциональные обязанности

Меню дневное. Меню вечернее, банкетное

2.1. повар универсалы готовит:

завтраки (омлеты, драники, молочные каши и т.д.)

первые блюда (в т.ч. холодные супа)

холодные и горячие соусы

холодные закуски, салаты (овощные, мясные, рыбные)

горячие блюда из овощей и грибов

горячие блюда из рыбы и морепродуктов

горячие блюда из мяса и морепродуктов

горячие блюда из птицы и дичи в необходимом количестве по еженедельному плану меню

2.2. повар универсал контролирует и изготавливает полуфабрикаты (из овощей, мяса, рыбы, курицы) в необходимом количестве согласно утвержденному еженедельному плану меню.

2.3. осуществляет приготовление банкетных блюд (по предварительному заказу)

2.4. повар универсал осуществляет декорирование тарелки.

2.5. повар универсал оформляет и украшает банкетные блюда.

2.6. осуществляет приготовление вечерних блюд, украшает и оформляет их.

2.7. повар универсал после утверждения меню зам.директором совместно с зав.производством прорабатывает новые блюда, и дегустирует их вместе с дегустационной комиссией.

2.8. повар универсалы делают п/ф для сэндвичей согласно предварительной заявке на неделю.

2.9. повар универсал при необходимости по предварительной заявке изготавливает блюда в индивидуальные гастроемкости и контейнера.

2.10. повар (с 18-00 до 20-00 час.) по плану заготовок на следующий день (следующую смену) готовит полуфабрикаты, готовые блюда (требующие длительного технологического цикла), осуществляет нарезку, подготовку продуктов.

Меню на штат

2.11. Повар универсал готовит блюда на штат сотрудников, по предварительному меню.

Организация качества

2.12. повар помогает зав.производству в составлении заявки на необходимое сырье для приготовления блюд. При отсутствии необходимого сырья на кухне ставит в известность зав.производством.

2.13. повар за качеством поставляемого сырья, качеством и выходов полуфабрикатов. Если качество сырья или полуфабрикатов не соответствует по качеству или выходу, ставит в известность зав.производством.

2.14. повар следит за качеством и выходами всех блюд в том числе, мясных, рыбных, куриных, п/ф с мясного цеха.

Ведение внутренних документов

2.15. повар все чеки сохраняют, и складывает ежедневно в отчет. Так же к отчету прикрепляет все накладные (приходные с росписями)

Ревизия

2.16. повар универсалы совместно с зав.производством принимает участие в ревизиях по своему подразделению.

2.17. ревизия проводится 1 раз в месяц. Недостача по ревизии удерживается в полном объеме с поваров универсалов.

Контроль за санитарным состоянием.

2.18 повар следит за чистотой своего рабочего места и кухней:

Повар следит за чистотой на складах, в холодильниках, дебаркадере.

Повар лично после окончания рабочей смены наводит порядок на своем рабочем месте, холодильном, вес измерительном оборудовании, следит за чистотой пола, стен под технологическим и тепловым оборудованием.

Повар после окончания рабочей смены производит дез. обработку инвентаря, оборудования спец. растворами, согласно инструкциям по дез. обработке.

Перед уходом со смены повар ставит на дез. обработку ножи в стерилизатор и включает стерилизатор.

2.19. повар следит за санитарным состоянием своей формы.

2.20. повар следит за чистотой мусорных контейнеров находящихся как в производственных цехах, так и в коридорной зоне производства.

6. Ответственность

Повар несет ответственность за:

6.1. ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

6.2. правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

6.3. причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

7. Заключительные положения

7.1. Настоящая должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится в компании, другой – у повара.

7.2. Настоящая должностная инструкция может быть уточнена в соответствии с изменением структуры Компании, ее задач и Политики Компании в отношении персонала. Изменения и дополнения в настоящую Должностную инструкцию вносятся приказом директора

С инструкцией ознакомлен, один экземпляр получил на руки и обязуюсь хранить его на рабочем месте.

Ф.И.О _____ Подпись_____ дата_____

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о личной ответственности

ООО ЗОЛОТАЯ ПОДКОВА

УТВЕРЖДАЮ

Директор

_____/Быкова Г. В./

м.п.

ПОЛОЖЕНИЕ

Личная ответственность сотрудника

Сотрудник несет личную ответственность за:

правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ (не пробитие чека, продажа алкоголя несовершеннолетнему лицу, отсутствие ценника на ответственной зоне)

- несоблюдение правил внутреннего распорядка, противопожарной безопасности и техники безопасности, оперативное принятие мер, включая своевременное информирование руководства, по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и иных правил, создающих угрозу деятельности предприятия, его работникам и иным лицам.

- нарушение нормативно-правовых актов. Может быть привлечен в соответствии с действующим законодательством в зависимости от тяжести проступка к дисциплинарной, материальной, административной и уголовной ответственности

- не предоставление медицинской книжки, подлинного образца. /Фальсификация документов является преступлением, которое подлежит наказанию по ст. 327 УК РФ./ В случае предоставления заведомо подложного документа всю ответственность берет на себя. В случае проверки подлинности документа Государственными органами сотрудник готов лично понести наказание.

Сотрудник несет материальную и (или) уголовную ответственность за кражу (вынос, хранение, употребление, передачу другим лицам) товаров, денег, бонусов (с Выгодных карт) или иные способы краж и (или) имущества магазина и (или) производства без оплаченных чеков/накладных. Несет личную ответственность за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.(Статья 167 УК предусматривает ответственность за нанесение вреда имуществу в результате причинения достаточно значительного ущерба. Данное понятие подразумевает полное уничтожение либо небольшое повреждение собственности. При определении материального ущерба учитывается цена, количество и ценность объекта. Умышленная порча собственности предусматривает штраф в денежной форме либо заключение под стражу до 2 лет) Если подобное действие было признано особо опасным, совершенное путем взрыва, намеренного поджога, ставшее причиной гибели гражданина, ответственность перед законом составляет в виде заключения под стражу сроком до 5 лет.

Работодатель обязан отстранить от работы (не допускать к работе) работника:

появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда;

не прошедшего в установленном порядке обязательный медицинский осмотр (обследование), а также обязательное психиатрическое освидетельствование в случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение о дополнительных выплатах и поощрениях

ООО ЗОЛОТАЯ ПОДКОВА

УТВЕРЖДАЮ

Директор _____/Быкова Г. В./

м.п.

ПОЛОЖЕНИЕ о дополнительных выплатах и поощрениях

Дополнительные выплаты и поощрения:

Повышение производительности труда, проявленную инициативу (на усмотрение руководства от 500 до 3000 руб.)

За выслугу лет на предприятии -согласно Положению о выслуге лет

За приведенного на работу сотрудника (Акция «Приведи друга») – 1500 руб., при условии, если приведенный сотрудник отработал на предприятии не менее 3 месяцев

Материальная помощь при рождении ребенка или утрате близкого родственника, тяжелой болезни – 5000 руб. (рассматривается индивидуально)

Подарки и премии к праздникам, дни рождения, профессиональным праздникам, свадебным торжествам (на усмотрение руководства, от 300 до 5000 руб.)

Оплату медицинского осмотра (периодические) без «просроченных дней»

Вознаграждения по итогам отработанного месяца по итогам праздничных дней, дополнительных выходов

Дотация на питание (согласно Положению)

Экстренный вызов сотрудника в выходной день (500 руб.) Экстренный вызов оплачивается только при условии, если сотрудника вызывает с выходного дня бригадир смены либо его непосредственный руководитель

По итогам года.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Положение о коммерческой тайне

ООО ЗОЛОТАЯ ПОДКОВА

УТВЕРЖДАЮ

Директор

_____/Быкова Г. В./

м.п.

ПОЛОЖЕНИЕ о коммерческой тайне

Положение о коммерческой тайне является локальным нормативным актом Организации, разработанным на основе Закона от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ, Трудового кодекса РФ, а также устава Организации.

1. Общие положения

1.1.Настоящее Положение разработано в целях обеспечения сохранности информации, составляющей коммерческую тайну Организации.

1.2.Настоящее Положение распространяется на всех сотрудников Организации, ознакомленных с настоящим Положением, а также на третьих лиц в пределах, установленных законодательством Российской Федерации и настоящим Положением.

Соблюдение настоящего Положения является обязанностью всех сотрудников, имеющих доступ к информации, составляющей коммерческую тайну Организации.

2. Информация, составляющая коммерческую тайну

2.1. Перечень информации, составляющей коммерческую тайну Организации, определен настоящим Положением и может быть изменен или дополнен в порядке, установленном для изменения настоящего Положения.

2.2. К информации, составляющей коммерческую тайну Организации, относятся следующие сведения:

-вся информация о хозяйственно-финансовых отношениях с контрагентами Организации; о порядке, способах и системе ценообразования, принятых в Организации;

-информация о проведении деловых переговоров с контрагентами и информация о содержании данных переговоров включая материалы, подготовленные к проведению переговоров, либо составленные в ходе переговоров или после окончания – по результатам переговоров;

-вся информация об объеме и периодичности товарооборота с деловыми партнерами Организации;

-вся информация, имеющаяся в Организации, о контрагентах Организации;

-информация, содержащаяся в документах, поступивших от контрагентов Организации, ставшая известной сотрудникам Организации в процессе сотрудничества с контрагентами;

-информация о составе и состоянии компьютерного и программного обеспечения Организации, используемом программном обеспечении, о порядке и условиях доступа к информации, хранящейся в памяти компьютерного оборудования Организации и на иных носителях информации;

-информация о системе делопроизводства и документооборота Организации;

-информация, поступающая по электронной почте на электронный адрес Организации и электронные адреса сотрудников Организации, имеющая гриф «Коммерческая тайна»

-Сведения, содержащиеся в Технологических картах, рецептуры изделий

-Наименование и состав используемого в производстве сырья

-Технологический процесс приготовления изделий

-Сведения о структуре, масштабах продаж и производства, производственных мощностях

-Сведения о типе размещения оборудования, запасов сырья, готовой продукции, себестоимости

-Сведения о поставщиках, клиентах, состоящих в деловых отношениях с Организацией

-Сведения о принимаемых Организацией оригинальных методах изучения рынка

2.3. В случае необходимости отнесения дополнительных видов информации к сведениям, составляющим коммерческую тайну Организации, руководитель Организации вправе издать приказ о придании информации статуса информации, составляющей коммерческую тайну, с обязательным ознакомлением с приказом сотрудников, имеющих доступ к указанной информации, и последующим внесением указанной информации в перечень, установленный настоящим Положением.

3. Режим коммерческой тайны

3.1. Право на получение доступа к информации, составляющей коммерческую тайну, принадлежит сотрудникам Организации в пределах их компетенции, о чем они предупреждаются под подпись и в порядке, установленном настоящим Положением.

3.2.Перечень сотрудников, имеющих право доступа к информации, составляющей коммерческую тайну (далее – Перечень), определяется приказом руководителя Организации на основании должностных обязанностей сотрудников и производственной необходимости. С указанным Перечнем сотрудники должны быть ознакомлены под подпись.

3.3. Если информация, составляющая коммерческую тайну, содержится на материальном носителе (документе), на таком носителе проставляется гриф «Коммерческая тайна» с указанием полного наименования и местонахождения Организации. Если информация хранится в электронном виде (документы, таблицы и т. п.), в колонтитуле документа также делается надпись «Коммерческая тайна» с указанием полного наименования и местонахождения Организации. В электронные сообщения, отправляемые по электронной почте, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну, в обязательном порядке включается сообщение следующего содержания: «Это сообщение и все приложения к нему строго конфиденциальны и предназначены исключительно для использования получателем (адресатом), указанным выше. Использование информации, содержащейся в настоящем сообщении, допускается с соблюдением требований законодательства Российской Федерации и соглашений о коммерческой тайне».

3.4. Лица, в установленном порядке получившие доступ к информации, которая составляет коммерческую тайну, обязаны не предоставлять и не разглашать такую информацию в любой возможной форме (устной, письменной, иной форме, в т. ч. с использованием технических средств) без согласия обладателя такой информации либо вопреки трудовому договору

3.5. Сотрудникам Организации запрещается выносить вышеуказанную информацию за пределы офиса Организации на бумажных, машиночитаемых и иных носителях за исключением случаев, когда это необходимо в силу производственной необходимости для выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей.

3.6. При работе с информацией, составляющей коммерческую тайну, сотрудникам Организации следует соблюдать меры, предупреждающие и ограничивающие доступ к указанной информации не уполномоченных на ее получение лиц.

3.7. Нарушение данных обязанностей считается совершенным, когда сведения, составляющие конфиденциальную информацию, стали известны лицам, которые не должны располагать такой информацией.

3.8. По разрешению руководящих органов и лиц Организации раскрытие конфиденциальной информации третьим лицам возможно в случае привлечения их к деятельности, требующей знания такой информации, и только в том объеме, который необходим для реализации целей и задач Организации, а также при условии принятия ими на себя обязательства не разглашать полученные сведения.

4. Обязанности сотрудников Организации по обеспечению сохранности информации, составляющей коммерческую тайну Организации

4.1. В целях охраны конфиденциальности информации сотрудники обязаны:

-выполнять установленный в настоящем Положении и приказах (распоряжениях) организации режим коммерческой тайны;

-не разглашать информацию, составляющую коммерческую тайну, обладателями которой являются организация и ее контрагенты, и без их согласия не использовать эту информацию в личных целях;

-передать организации при прекращении или расторжении трудового договора имеющиеся в пользовании сотрудника материальные носители информации, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну.

4.2. Незаконное разглашение коммерческой тайны влечет за собой ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

5. Заключительные положения

5.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения руководителем Организации.

5.2. Изменения и дополнения в настоящее Положение могут быть внесены на основании приказа руководителя Организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Положение о персональных данных

ООО «ЗОЛОТАЯ ПОДКОВА»

УТВЕРЖДАЮ

Директор

_____/Быкова Г. В./

м.п.

ПОЛОЖЕНИЕ

о защите персональных данных работников

1. Общие положения

1.1. Персональные данные – любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основании такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных - именуемый в дальнейшем «Работник»), в том числе его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация.

Персональные данные Работника-это необходимая информация Работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного Работника.

1.2. Обработка персональных данных – действия (операции) с персональными данными, включая сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передачу), обезличивание, уничтожение персональных данных Работника.

Обработка персональных данных Работников осуществляется исключительно в целях обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов, содействия Работникам в трудоустройстве.

Обучении и продвижении по службе, обеспечения личной безопасности Работников, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества.

1.3. Объем, содержание и обработка персональных данных регламентируется Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 27.07.06 №152 «О персональных данных» и другими нормативными правовыми актами.

1.4. Запрещается обработка персональных данных Работника, касающихся расовой, национальной принадлежности, политических взглядов, религиозных или философских убеждений, состояния здоровья, частной жизни.

1.5. Обработка данных допускается в случаях, если:

1.5.1. Работник дал согласие в письменной форме на обработку своих персональных данных.

1.5.2. Персональные данные являются общедоступными.

1.5.3. Персональные данные относятся к состоянию здоровья Работника и их обработка необходима для защиты его жизни, здоровья или иных жизненно важных интересов либо жизни, здоровья или иных жизненно важных интересов других лиц, и получения согласия персональных данных невозможно.

1.5.4. Обработка персональных данных необходима в связи с осуществления правосудия.

1.5.5. Обработка персональных данных осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о безопасности, об оперативно-розыскной деятельности, а также в соответствии с уголовно-исполнительным законодательством Российской Федерации.

2. Порядок обработки персональных данных

2.1. Все персональные данные Работника Работодатель получает у него самого.

2.2. Если персональные данные Работника возможно получить только у третьей стороны, то Работодатель имеет на это право только если эти данные необходимы в целях предотвращения угрозы жизни и здоровья Работника, других лиц, предотвращения террористических актов или других противоправных действий а также для обеспечения сохранности охраняемых материальных средств.

2.3. Персональные данные Работников обрабатываются и хранятся в отделе кадров, бухгалтерии.

-в электронном виде на персональных ЭВМ без права хранения на внешних носителях информации (дискеты, компакт-диски).

-на бумажных носителях в специально оборудованных шкафах и сейфах (трудовые книжки, личные дела, личные карточки Работников по форме Т-2)

2.4. При обработке персональных данных Работника Работодатель должен соблюдать следующие требования:

2.4.1. Не сообщать персональные данные Работника третьей стороне без письменного согласия Работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровья Работника, других лиц или сохранности охраняемого имущества.

2.4.2. Не сообщать персональные данные Работника в коммерческих целях без его письменного согласия.

2.4.3. Разрешать доступ к персональным данным Работников только:

-генеральному директору, директору филиала, руководителю подразделения, сотрудникам отдела кадров, юристу – в полном объеме;

-сотрудникам бухгалтерии и отдела информационных технологий – по направлениям деятельности.

В приложении №1 указан список уполномоченных лиц организации в получении персональных данных работников.

2.4.4. В другие организации персональные данные представляются Работодателем по почте установленным порядком только по письменному запросу организации с письменного согласия самого Работника.

3. Права Работника в целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у Работодателя

3.1. Работник имеет право на:

3.1.1. Уточнение своих персональных данных, их блокирования или уничтожения в случаях, если персональные данные являются неполными, устаревшими, недостоверными, незаконно полученными или не являются необходимыми для заявленной цели обработки.

3.1.2. Свободный, бесплатный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий любой записи (по письменному заявлению), за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом от 27.07.06 г. №152.

3.1.3. Требование об извещении всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные персональные данные Работника.

3.1.4. Определение своих представителей для защиты персональных данных.

3.1.5. Обжалование в суд любых неправомерных действий или бездействий при обработке и защите его персональных данных.

4. Ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных Работника

4.1. Лица, виновные в нарушении норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных Работника, несут ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Список специально уполномоченных лиц в получении персональных данных работников:

Окончания приложение Д

	Ф.И.О.	Должность
	Быкова Галина Васильевна	директор
	Криулина Татьяна Александровна	Заместитель директора
	Матросова Наталья Владимировна	Заместитель директора
	Рагузинская Ульяна Александровна	Директор по развитию розницы
	Кропачева Надежда Витальевна	Директор по производству

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Критерии профессионального рейтинга

Должность	Уровень квали-фикации	Требование к образованию	Требование к опыту	Трудовые функции	Особые условия допуска	Проф.рейтинг (в год)	Окладная часть	Премия
Помощник повара	3	Средне-профессиональное	-	1.Уборка зоны ответственности. 2.Упаковка и складирование по заданию повара, с учетом требования к хранению сырья и блюд.	Наличие медицинской книжки. Периодический медосмотр	От 0 до 178 бал.	17 000 (2/2 по 10,5 ч.)	-
Повар	4	Средне-профессиональное. Профессиональное обучение.	Не менее 6 месяцев на 3 м квалификационном уровне в производстве питания.	1.Оценка и заявка сырья 2.Контроль выполнения задания помощниками 3.Обучение помощников повара 4.Приготовление блюд по план меню.	Наличие медицинской книжки. Периодический медосмотр	От 0 до 178 бал.	23 000 (2/2 по 10,5ч)	6 000 (по чек листу)

Должность	Уровень квали-фикации	Требование к образованию	Требование к опыту	Трудовые функции	Особые условия допуска	Проф.рейтинг (в год)	Окладная часть	Премия
Шеф-повар	5	Средне-профессиональное дополнительные профессиональные программы Повышение квалификации	* Не менее трех лет на 4 уровне квалификации	1.Контроль сырья, по количеству и качеству 2. Проработка новых блюд, составление меню. 3. Оценка персонала, потребности персонала. 4. Контроль, обучения персонала. 5. Обучение поваров. 6. Составление плана заданий. 7.Знание технологических процессов и тех.кар.	Наличие медицинской книжки. Периодический медосмотр	От 0 до 178 бал.	34 000 (5 дневка 8 ч.)	10 000
Зав. производством	6	Средне-профессиональное, доп.проф. знание. Повышение квалификации. Образование высшее по спец.тех.общ. питания	* Не менее пяти лет на 5 уровне квалификации	1.Распределиние производственных заданий между шеф-поваром, бригадирами. 2.Координация всех производственных процессов.	Наличие медицинской книжки Периодический медосмотр	От 0 до 178 бал.	38 000	10 000

Должность	Уровень квали-фикации	Требование к образованию	Требование к опыту	Трудовые функции	Особые условия допуска	Проф.рейтинг (в год)	Окладная часть	Премия
				3.Разработка произв.регламентов. 4.Оценка шеф-повара, бригадира. 5.Обучение шеф-повара, бригадиров. 6.Внидрение и отслеживание блюд.				

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Профессиональный рейтинг

	Баллы	Критерии	Способ оценки	Коэффициент к окладу
Для помощника повара	От 0 до 50	1.Выполнение заданий повара, допускается до приготовления напитков. Правила складирования и маркировки.	Чек-лист (ежедневно)	отсутствует
	От 50 до 100	2.Приготовление несложных блюд. 3.Прохождение внутреннего обучения.		
	От 100 до 178	4.Сдача аттестации.		
Для повара	От 0 до 80	1.Выполнение план - заданий от шеф-повара. 2.Санитарное состояние рабочего места, внешний вид соответствие. 3.Профессиональные обязанности 4.Отсутствие замечаний.	Чек-лист (ежедневно)	0,10
	От 80 до 178	5.Повышение своего уровня профессионализма.	Наличие диплома	0,26
Шеф повар	От 0 до 100	1.Отсутствие жалоб со стороны гостей . 2.Прохождение без замечаний санитарных проверок по кафе. 3.Отсутствие замечаний от вышестоящего руководства.	Чек лист (еженедельный)	0,20
		4.Выполнение плана по кассе в течение 3х месяцев подряд.		0,30

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Вопросы к аттестации сотрудников

1.Правила обработки консервированных и замороженных овощей.
2.Правила обработки зелени.
3.Правила обработки яйца.
4.Правила оттаивания рыбы.
5.Разделка рыбы пластованием, полуфабрикаты из неё и использование.
7.Правила и техника безопасности при копчении.
8.Что такое су-вид? Правила безопасности при работе.
9. Первичная обработка рыбы осетровых пород, полуфабрикаты из неё.
10. Пищевая ценность овощей и грибов.
11. Пищевая ценность мяса, характеристика основных тканей мяса.
12.Технологический процесс первичной обработки мяса.
13.Срок годности мясных полуфабрикатов.
14.Требования к качеству транспортировки и хранения мясных полуфабрикатов.
15.Обработка птицы, полуфабрикаты из птицы. Способы обработки.
16.Супы, их классификация и значение в питании.
17.Нарезка для приготовления салатов, какие знаете?
18.Какие вы знаете квалификации салатов. Закуски - правила оформления, и для каких банкетов предназначены.
19.Какие гарниры относиться к сложным гарнирам? Приведите пример.
20.Для чего нужна маркировка сырья и других блюд?
21.Раскажите какие правила личной гигиены вы знаете?
22.Все ли в технологической карте правильно? Найдите ошибки, если они есть. Предоставляется образец ТТК.
23.Какими способами вы можете оценить качество приготовленного блюда?
24.Ваши действия, если вернули блюдо с зала? Подберите блюда из списка для девушки, которая придерживается диеты. Салат оливье, яйцо с горошкам, салат овощной, Суп солянка, суп-пюре грибной.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Чек лист индивидуальная оценка

Фамилия И.О_____	Месяц_____															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	…	Итого
1.План задание, задания в течении смены																
2.Професиональные обязанности. Качество продукции																
3.Санитарное состояние, внешний вид.																

ПРИЛОЖЕНИЕ Л
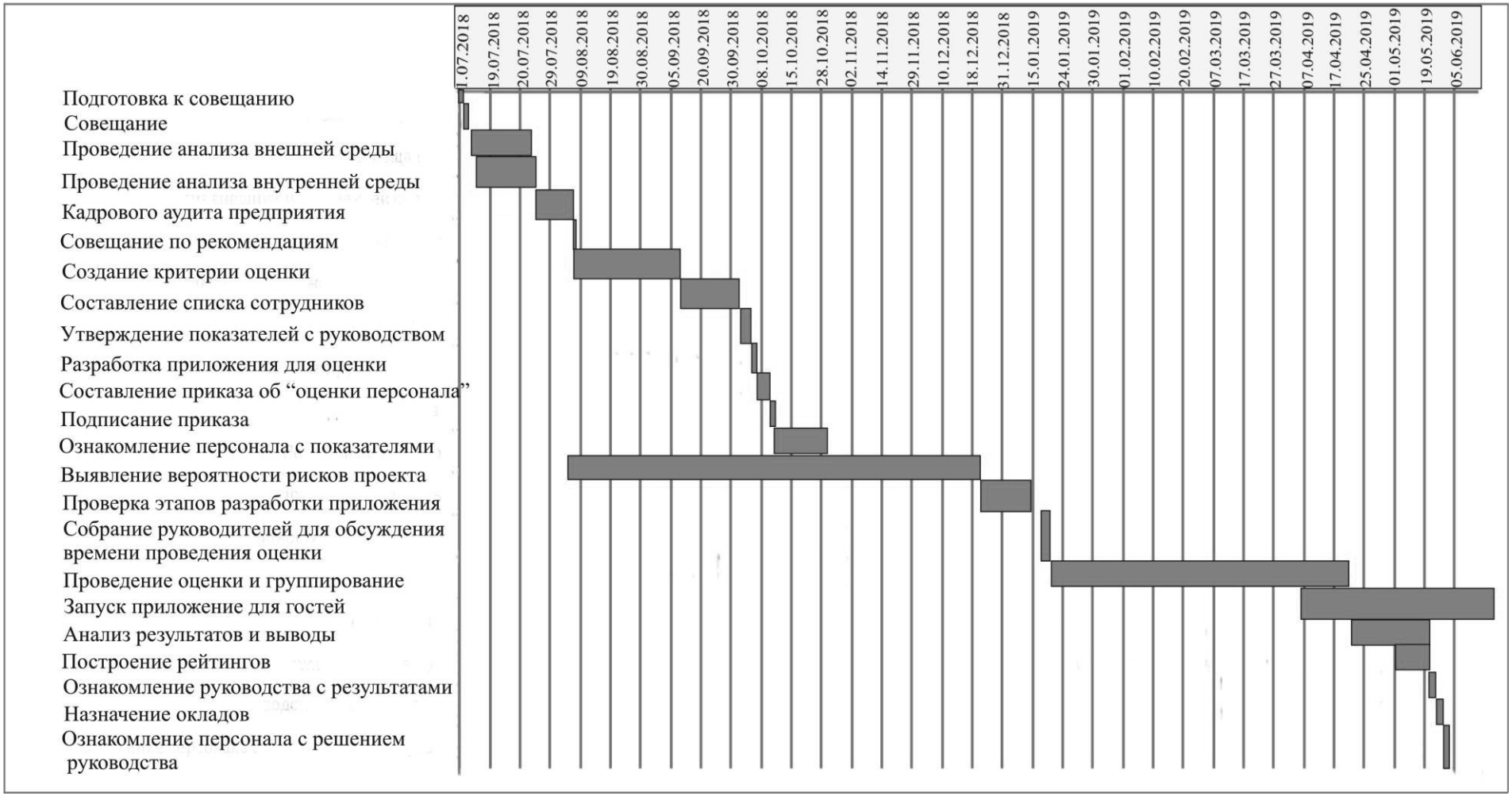
График Ганта