

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ПИЩЕВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ООО «КОФЕ-СИТИ», Г. ТОМСК»

Выполнила: студентка гр. МТд-211
Земскова Н.С.

Руководитель: к.т.н., доцент
Драпкина Г.С.

Работа защищена:

Кемерово 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет)»



Факультет _____ Заочный _____
Кафедра _____ «Экономика и управление» _____
Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
(индекс, название)
Профиль подготовки _____ «Производственный менеджмент» _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации _____ бакалавр _____

Обозначение документа _____ АЭЗ. ВКР. 00.23.16 _____
Тема _____ «Совершенствование управления персоналом,
ООО «Кофе-Сити»г. Томск)» _____
Специальная часть _____ «Анализ и совершенствование управления персоналом
ООО «Кофе-Сити» _____

Студент _____ Земскова Наталья Сергеевна _____
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ Г.С.Драпкина _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический	Г.С.Драпкина
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
Организационно-экономическая	
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
характеристика предприятия	Г.С.Драпкина
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
Аналитический	Г.С.Драпкина
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ А.В.Юдакова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет)»



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____ Масленников П.В. _____
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студентке группы _____ МТд-211 Земсковой Наталье Сергеевне _____
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема _____ «Совершенствование управления персоналом
_____ ООО «Кофе-Сити» г. Томск)» _____

Специальная часть _____ «Анализ и совершенствование управления персоналом
_____ ООО «Кофе-Сити» _____

утверждена приказом по институту № _____ 494 _____ от _____ 19.05.2016 _____
дата

2. Срок представления работы к защите _____ 17.06.2016 _____
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета _____

_____ о прохождении преддипломной практики _____

4. Содержание текстового документа:

Введение: _____ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования _____
краткое содержание

4.1. Теоретический: _____ содержит теоретические и методологические вопросы _____
наименование раздела краткое содержание
_____ анализа управления персоналом на предприятии _____

4.2. Организационно-экономическая характеристика содержит общие сведения _____
наименование раздела краткое содержание
_____ о предприятии и результаты анализа ТЭП ПХД и ФС за 2012-2014 г.г. _____

4.3. Аналитический: _____ содержит анализ и совершенствование _____
наименование раздела краткое содержание
_____ Управления персоналом ООО «Кофе-Сити» _____

Заключение: _____ содержит основные выводы по результатам исследования _____
наименование раздела краткое содержание

Список литературы: _____ содержит библиографическое описание источников _____

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели деятельности предприятия ООО «Кофе-Сити» (1)

5.2 Анализ и совершенствование управления персоналом (9)

5.3 _____

5.4 _____

5.5 _____

5.6 _____

5.7 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический _____ **Г.С.Драпкина**

краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая _____

краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

характеристика предприятия _____ **Г.С.Драпкина**

краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический _____ **Г.С.Драпкина**

краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

7.Руководитель выпускной квалификационной работы _____

_____ **Г.С.Драпкина**

_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

8.Дата выдачи задания _____ **16.05.2016**

Задание принял к исполнению: _____ **16.05.2016 Н.С.Земскова**

_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

В работе рассмотрены теоретические и методологические основы сущности управления персоналом. Объектом исследования выступает ООО «Кофе-Сити», г.Томск

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом приведены теоретические основы анализа управления персоналом, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в третьем – анализ и совершенствование управления персоналом.

					<i>АЭЗ. ВКР. 00.23.16 ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Земскова Н.С.</i>				<i>«Совершенствование управления персоналом ООО «Кофе-Сити», г.Томск)</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Драпкина Г.С.</i>						4	
<i>Консульт.</i>	<i>Драпкина Г.С.</i>							
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							
						КемТИПП, МТд-211		

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	
1.1 Теоретические основы управления персоналом организации.....	
1.2 Принципы управления персоналом.....	
1.3 Методика анализа системы управления персоналом.....	
1.4 Возможные направления совершенствования управления персоналом.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «Кофе-Сити».....	
2.1 Общие сведения о предприятии.....	
2.2 Организационная структура предприятия.....	
2.3 Производственная структура предприятия.....	
2.4 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кофе-Сити».....	
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «КОФЕ-СИТИ».....	
3.1 Анализ структуры рабочей силы по категориям занятых.....	
3.2 Анализ возрастной структуры рабочей силы.....	
3.3 Анализ образовательной структуры рабочей силы.....	
3.4 Анализ структуры рабочей силы по стажу работы на предприятии.....	
3.5 Анализ половой структуры персонала.....	
3.6 Анализ текучести кадров.....	
3.7 Анализ объёма реализации на одного сотрудника.....	
3.8 Анализ объёма прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника.....	
3.9 Анализ мотивации персонала предприятия ООО «Кофе-Сити».....	
3.10 Совершенствование управления персоналом.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	

ВВЕДЕНИЕ

Кризис сферы труда привел к деформированному поведению персонала в сфере производства. Основная особенность работников в том, что кроме выполнения производственных функций, они являются активной составляющей производственного процесса. Работники могут способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы.

Для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с кадрами, на что нужно обратить внимание, иными словами руководителю необходимо владеть современными технологиями управления трудовыми ресурсами.

Судя по общему кризису экономики на отечественных предприятиях эффективность работы с персоналом недостаточна. При командно-административном управлении работе с кадрами не уделялось должного внимания. В условиях рыночной экономики такой подход не оправдан и чреват тяжелыми последствиями для предприятия.

Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В то же время трудовые отношения — едва ли не самая сложная проблема предпринимательства, особенно когда коллектив предприятия насчитывает десятки, сотни и тысячи человек. Трудовые отношения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором оптимальной системы заработной платы, созданием отношений социального партнерства на предприятии.

Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом.

В связи с этим актуальность темы выпускной квалификационной работы не вызывает сомнения.

Объект исследования является организация общественного питания - ООО "Кофе-сити".

Предмет исследования - особенности системы управления персоналом на данном предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления персоналом ООО "Кофе-сити".

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- теоретический обзор по освещению таких вопросов, как: роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента, организация деятельности кадровых служб; методы отбора персонала; рынки рабочей силы; сущность и проблемы профессионального развития персонала; профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе; совершенствование системы управления персоналом на предприятии и новые подходы;

- анализ основных показателей деятельности и финансового состояния за ООО "Кофе-сити" 2012-2014 г.г.;

- анализ системы управления персоналом на ООО "Кофе-сити" за 2012, 2013 и 2014 г.г. по следующим показателям: структура рабочей силы по категориям занятых; возрастная и образовательная структуры рабочей силы; производительность труда, объем реализации на одного сотрудника. Совершенствование управления персоналом предприятия

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ООО «КОФЕ-СИТИ»

2.1 Общие сведения о предприятии

Сеть кофеен «Буланже» была основана в 2001 году. Было создано первое кафе-кондитерская (включало кафе и кондитерское производство) по адресу: ул. Нахимова, 40

В 2003 году было открыто второе заведение - кофейня «Буланже» (ООО «Кофе-Дарк») с площадью торгового зала 90 кв.м, и количеством посадочных мест 40 по адресу: ул. Красноармейская, 107.

В 2004 году открыт новый кондитерский цех (ИП Максикова Л.В.) по адресу: ул. Октябрьская, 2.

В 2005 году открыта третья кофейня (ИП Кубрин А.Г.) с площадью торгового зала 70 кв.м, количеством посадочных мест 65 по адресу: пр. Ленина, 80 (на втором этаже здания). В 2009 году добавилось еще 2 зала и общее количество посадочных мест увеличилось до 100. (сейчас ООО «Кофе-Фреш»).

В 2006 году кафе, которое находилось по адресу: ул. Нахимова, 40, переехало в новое здание с большей площадью торгового зала, которая составила 80 кв.м., и количеством посадочных мест 65 по адресу: ул. Нахимова, 2 (ООО «Кофе-Лайт»).

В 2007 году открыта четвертая кофейня (ООО «Кофе-Сити») с площадью торгового зала 100 кв.м, количеством посадочных мест 68 по адресу: пр. Ленина, 133 (сейчас ООО «Кофе-Арт»).

В 2009 году было приобретено новое помещение общей площадью 180 кв.м, под кондитерского цеха по адресу: ул. Яковлева, 35.

В 2010 году была открыта кофейня с площадью торгового зала 100 кв.м, количеством посадочных мест 64 по адресу: пр. Ленина, 54 А (4 этаж) (ООО «Кофе-Дарк»).

В 2011 году по адресу: пр. Ленина, 54 А (5 этаж) открыт банкетный зал на 30 посадочных мест. Так же запущено производство в кондитерском цехе и

торговая точка по адресу: ул. Яковлева, 35.

В настоящее время сеть кофеен «Буланже» состоит из:

- трех действующих кофеен, расположенных по адресам: пр. Ленина, 54А, пр. Ленина, 80, пр. Ленина, 133 и ул. Нахимова, 2, где идет реконструкция

- банкетного зала по адресу: пр. Ленина, 54А;

- кондитерского цеха по адресу: ул. Яковлева, 35.

Ассортимент блюд и напитков ООО «Кофе-Сити» представлен следующими позициями:

- торты;

- мороженое;

- десерты;

- холодные закуски;

- горячие закуски;

- блины;

- бульоны и супы;

- паста;

- горячие блюда;

- широкий ассортимент кофе;

- коктейли безалкогольные и т.д.

2.2. Организационная структура предприятия

На предприятии ООО «Кофе-Сити» линейно-функциональная структура управления.

Директор сети кафе выполняет множество функций и несет огромную ответственность. Приведем некоторые из функций:

1) оформляет документы, необходимые для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания;

2) осуществляет организацию, планирование и координацию деятельности кафе;

3) обеспечивает высокий уровень эффективности производства, внедрение новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда;

4) осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, оценку результатов производственной деятельности и качества обслуживания клиентов;

5) осуществляет организацию учета производимых работ и услуг, представления отчетности о производственной деятельности, в т.ч. владельцу ресторана;

6) представляет интересы ресторана и действует от его имени;

7) устанавливает для подчиненных ему работников служебные обязанности и принимает меры по обеспечению их исполнения;

8) принимает решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников ресторана; применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

Далее за директором располагаются такие должности как коммерческий директор, главный бухгалтер, начальник отдела снабжения, директор по безопасности, начальник отдела персонала и начальник IT-отдела.

Коммерческий директор осуществляет следующую работу:

1) осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг);

2) координирует разработку и составление перспективных и текущих планов материально-технического обеспечения и сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг), финансовых планов;

3) организует руководство материально-техническим снабжением предприятия, деятельностью по хранению, транспортировке и сбыту продукции (продаже товаров, оказанию услуг);

4) координирует разработку нормативов и стандартов материально-технического обеспечения (запасов материально-технических ресурсов),

стандартов качества продукции (товаров, услуг), хранения готовой продукции (товаров), нормативов запасов готовой продукции (товаров);

5) руководит разработкой мер по ресурсосбережению, совершенствованию нормирования запасов, улучшению экономических показателей, повышению эффективности деятельности предприятия, укреплению финансовой дисциплины;

6) осуществляет координацию разработки маркетинговой стратегии;

7) обеспечивает своевременное составление сметно-финансовых и других документов, расчетов, отчетов о выполнении планов материально-технического снабжения, по сбыту готовой продукции (продаже товаров), финансовой деятельности;

8) составляет бюджет предприятия на год и управляет им; организует систему учета всех финансовых операций, подготовку финансовой отчетной документации;

10) дает заключение по возможности финансирования и реализации проектов, предложенных подразделениями предприятия и одобренных финансовым подразделением;

11) осуществляет контроль за финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, расходом финансовых средств;

12) проводит переговоры от имени предприятия с контрагентами предприятия по хозяйственным и финансовым сделкам, заключает от имени предприятия хозяйственные и финансовые договоры, обеспечивает выполнение договорных обязательств.

Коммерческий директор напрямую руководит работой управляющих кафе и менеджером по рекламе.

Для выполнения возложенных на него *функций менеджера по рекламе обязан:*

1) организовывать работу по рекламированию производимой продукции и выполняемых услуг с целью продвижения на рынки сбыта, информируя потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг;

2) осуществлять руководство, планирование и координацию работ по проведению рекламных кампаний;

3) разрабатывать планы рекламных мероприятий по одному виду или группе товаров (услуг) и определять затраты на их проведение;

4) участвовать в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности;

5) осуществлять выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветового и музыкального оформления;

6) определять конкретных носителей рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальное сочетание;

7) изучать рынок сбыта и покупательский спрос с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентируя ее на целевые группы по профессии, возрасту, покупательной способности, полу;

8) организовывать разработку рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, контролировать их качество, обеспечивая наглядность и доступность рекламы, соблюдение норм общественной морали, не допуская нарушений правил конкурентной борьбы;

9) осуществлять контроль за разработкой и реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции и услуг;

10) организовывать связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования рекламной деятельности;

11) анализировать мотивацию спроса на производимую продукцию и оказываемые услуги, организовывать изучение потребностей покупателей и определять направленность проведения рекламных кампаний;

12) поддерживать необходимые связи с другими структурными подразделениями предприятия в процессе разработки и проведения рекламных мероприятий, привлекать к решению поставленных задач

консультантов и экспертов, приглашать к участию в рекламе широко известных и популярных лиц, заключая с ними договоры на коммерческой основе.

Управляющий выполняет следующие функции:

1) Управляет финансовой деятельностью кафе:

- контролирует работу бухгалтерии (оплата счетов, платежные ведомости, баланс кассовой наличности и т.д.);

- подписывает счета;

- контролирует поступление денежных средств и уровень продаж;

- контролирует выплаты по заработной плате;

- контролирует расходы предприятия.

2) Проводит административную работу:

- составляет текущие торгово-административные планы;

- разрабатывает и организует системы отчетности по выполнению плановых экономических показателей (объем продаж по отдельным позициям ассортимента; объем продаж на официанта/бармена и на бригаду; средний чек на гостя, средний чек на стол; средний чек от общего объема продаж на официанта/бармена и на бригаду; нормы затрат по кухне и бару и т.д.);

- составляет необходимые письменные отчеты;

- осуществляет анализ предоставленных отчетов от подчиненных;

3) Руководит работой с кадрами:

- осуществляет прием и увольнение персонала на работу;

- проводит инструктажи;

- организует проведение тренингов с персоналом;

- организует аттестацию персонала и мероприятия по повышению его квалификации;

- формирует кадровый резерв;

- контролирует работу персонала;

- утверждает внутренний распорядок предприятия;

- составляет графики работы по сменам и отпусков;

- поддерживает производственную дисциплину среди сотрудников;

- совершенствует систему поощрений - материальных и моральных стимулов;

- формирует корпоративную культуру персонала;

- проводит собрания с персоналом;

- накладывает административные и материальные взыскания на персонал.

4) Осуществляет управление маркетингом:

- руководит маркетинговой деятельностью кафе (изучение гостей, анализ эффективности рекламы, изучение конкурентов и поставщиков и т.д.);

- планирует и организует мероприятия по созданию бренда и продвижения услуг кафе на рынке;

- анализирует возможности диверсификации деятельности ресторана.

5) Осуществляет оперативное руководство:

- производством;

- обслуживанием;

- техническим обслуживанием;

- санитарным состоянием;

- безопасностью.

В подчинении управляющего находятся менеджер смены, заведующий производством и бармен. В обязанности менеджера смены входит:

1) Обслуживание гостей:

- организация и контроль качества обслуживания гостей кафе в соответствии с требованиями Компании;

- непосредственное общение с гостями (приветствие, консультирование, помощь, прием и выполнение заказов и т. д.);

- постоянный контроль внешнего вида персонала и соблюдения им правил обслуживания гостей;

- контроль за своевременным выполнением заказов гостей;

- постоянный контроль и обеспечение чистоты в зале, при необходимости - принятие мер по дополнительной уборке помещения;

- ведение списка VIP-гостей, обслуживание VIP-гостей;

- при необходимости – переговоры с гостями для разрешения конфликтных ситуаций;

- общение с внешними проверяющими органами.

2) Оборудование:

- контроль состояния всего имеющегося в зале оборудования (все оборудование должно быть исправным и чистым);

- принятие мер по скорейшему устранению неисправностей оборудования;

- контроль за надлежащим использованием оборудования.

3) Персонал:

- постоянный контроль знания персоналом своих обязанностей;

- контроль знания и соблюдения персоналом зала требований Компании и дисциплины;

- своевременное информирование Управляющего о необходимости замены персонала в смене;

- обучение на рабочем месте нового персонала залов, постоянное повышение квалификации сотрудников.

4) Финансы:

- подсчет выручки и обеспечение инкассации денежных средств.

5) Общее:

- соблюдение правил техники безопасности, пожарной безопасности, прочих норм;

- строгое соблюдение правил внутреннего распорядка, точное исполнение требований управляющего;

- выполнение других рабочих заданий руководства.

В свою очередь менеджер смены контролирует и ориентирует работу официантов и уборщицы.

Функциональные обязанности официанта:

- сервирует и своевременно убирает столы. Обеспечивает чистоту и порядок кафе и прилегающей территории;

- своевременно меняет скатерти и салфетки по мере их загрязнения;

- оказывает посетителю квалифицированную помощь при выборе блюд и напитков. Ориентирует заказчика по времени приготовления заказанных блюд;
- подает заказанные блюда;
- выводит окончательную сумму заказа по «Счету»;
- подает счет посетителю и производит с ним полный расчет за заказ;
- оформляет зал соответственно праздничным и текущим событиям.

Уборщица выполняет следующие обязанности:

- осуществляет уборку мусора в помещениях;
- поддерживает помещения кафе и прилегающую территорию в чистоте в течение рабочего дня;
- проводит двукратную влажную уборку в течение рабочего времени;
- осуществляет транспортировку мусора в контейнеры;
- моет окна не менее двух раз в год.

Бармен не менее важная должность, чем менеджер смены и на него возложены следующие функции:

- обслуживать посетителей на высоком уровне с предоставлением достаточного ассортимента продукции зарубежного и отечественного производства;
- быть внимательным и вежливым, соблюдать правила внутреннего распорядка;
- строго соблюдать кассовую дисциплину, знать и исполнять инструкцию по работе на кассово - операционной системе;
- знать действующие продажные цены на товары;
- знать порядок составления заявок на необходимое количество и ассортимент напитков, ведение учета и потребности в посуде;
- своевременно получать товары и продукты со склада;
- знать рецептуру приготовления коктейлей и напитков, правила обслуживания иностранных посетителей в баре;
- быть одетым в форменную одежду;
- обеспечивать надлежащее санитарное состояние помещения бара и подсобного помещения, инвентаря.

Заведующий производством выполняет следующие работы:

- осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью подразделения;
- направляет деятельность трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства требуемого ассортимента и качества;
- проводит работу по совершенствованию организации производственного процесса, внедрению прогрессивной технологии, повышению профессионального мастерства работников в целях повышения качества блюд;
- составляет заявки на необходимые продовольственные товары, полуфабрикаты и сырье, обеспечивает их своевременное приобретение и получение с баз и со склада, контролирует ассортимент, количество и сроки их поступления;
- на основе изучения спроса потребителей составляет меню и обеспечивает разнообразие ассортимента блюд и кулинарных изделий;
- осуществляет постоянный контроль за технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены;
- осуществляет расстановку поваров, составляет графики выхода их на работу;
- проводит бракераж готовых блюд;
- организует учет, составление и своевременное представление отчетности о производственной деятельности;
- контролирует правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств;
- проводит инструктажи по технологии приготовления пищи и другим производственным вопросам;
- контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда, санитарных требований и правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;

- вносит предложения о поощрении отличившихся работников или наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

Непосредственными подчиненными заведующего производством являются повара. В их обязанности входит:

- подготовить рабочее место к началу смены в соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями, предъявляемые к нему;

- соблюдая рецептуры, условия и режимы приготовления блюд, выполнить предварительную подготовку сырья, приготовить блюда утвержденного меню;

- контролировать сроки хранения блюд, утилизировать просроченные продукты;

- проводить и участвовать в проведении плановых инвентаризаций;

- контролировать исправность оборудования и приборов, предназначенных для резки, очистки и температурной обработки продуктов. В случаях выявления неполадок – незамедлительно сообщать заведующему производством;

- соблюдать правила техники безопасности, противопожарной охраны, санитарные нормы и правила;

- регулярно проходить медицинские обследования, диагностические лабораторные исследования, оформлять санитарную книжку и выполнять требования санитарного надзора.

Главный бухгалтер выполняет обязанности, представленные ниже:

1) осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия;

2) формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости;

3) возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы,

разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также обеспечению порядка проведения инвентаризаций, контроля за проведением хозяйственных операций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота;

4) обеспечивает рациональную организацию бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе максимальной централизации учетно-вычислительных работ и применения современных технических средств и информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля, формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах, а также разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины;

5) организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций;

6) обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ (услуг), расчеты по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия;

7) осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, расходования

фонда заработной платы, за установлением должностных окладов работникам предприятия, проведением инвентаризаций основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в подразделениях предприятия;

8) участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат;

9) принимает меры по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Участвует в оформлении материалов по недостаткам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы;

10) принимает меры по накоплению финансовых средств для обеспечения финансовой устойчивости предприятия;

11) осуществляет взаимодействие с банками по вопросам размещения свободных финансовых средств на банковских депозитных вкладах (сертификатах) и приобретения высоко ликвидных государственных ценных бумаг, контроль за проведением учетных операций с депозитными и кредитными договорами, ценными бумагами;

12) ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания со счетов бухгалтерского учета недостатков, дебиторской задолженности и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, оформления и сдачи их в установленном порядке в архив;

13) участвует в разработке и внедрении рациональной плановой и учетной документации, прогрессивных форм и методов ведения бухгалтерского учета на основе применения современных средств вычислительной техники;

14) обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств, об использовании бюджета, другой бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы;

15) оказывает методическую помощь работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа;

16) руководит работниками бухгалтерии.

Главный бухгалтер руководит и организует рабочую деятельность заместителя главного бухгалтера, и его подчиненных: бухгалтера-кассира, бухгалтера-калькулятора, бухгалтера по работе с под отчетами и бухгалтера расчетчика заработной платы. *Заместитель главного бухгалтера выполняет следующие должностные обязанности:*

1) осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготовку их к счетной обработке;

2) оформляет первичную документацию;

3) осуществляет обработку счетов, счетов-фактур поставщиков;

4) ежедневно контролирует оплату счетов контрагентами;

5) осуществляет своевременную и качественную подготовку данных по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности;

6) обеспечивает подготовку бухгалтерских документов для их архивирования;

7) обеспечивает выполнение работ по формированию, ведению и хранению бухгалтерской информации;

8) участвует в оформлении документов по недостаткам, незаконному расходованию денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы;

9) оказывает методическую помощь руководителям подразделений и другим работникам организации по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и анализа хозяйственной деятельности;

10) по указанию главного бухгалтера замещает отсутствующих бухгалтеров;

11) выполняет отдельные служебные поручения главного бухгалтера и директора.

Обязанности бухгалтера-кассира:

1) ведение кассовых операций;

2) прием наличных денежных средств в кассу предприятия с одновременным занесением информации в компьютерную базу данных:

- от покупателей по оплаченным накладным; - выручка от розничной торговли;

- возврат неиспользованных подотчетных сумм;

3) выдача наличных денежных средств подотчетным лицам на основании заявок, заверенных подписью директора с одновременным занесением информации в компьютерную базу данных;

4) контроль за соблюдением лимита остатка денежных средств в кассе;

5) сдача наличной выручки в банк;

6) ежедневное ведение кассовой книги и оформление первичных кассовых документов в соответствии с порядком ведения кассовых операций в РФ;

7) начисление и выплаты заработной платы работникам предприятия;

8) работа с банками.

На бухгалтера-калькулятора возлагаются следующие обязанности:

1) расчет технологических и калькуляционных карт, товарных отчетов;

2) проведение инвентаризации, выявление излишков и недостач;

3) списание себестоимости;

4) полный документооборот производственного учета.

Бухгалтер по работе с под отчетом выполняет следующие функции:

1) ведение и учет расходов с подотчетными лицами предприятия;

2) проверка, оформление и проведение в компьютерной базе данных авансовых отчетов подотчетных лиц;

3) контроль за своевременной сдачей остатков денежных средств подотчетными лицами в кассу.

Функциональные обязанности бухгалтера по расчету зарплаты:

1) осуществляет прием, анализ и контроль табелей учета рабочего времени и подготавливает их к счетной обработке;

2) принимает и контролирует правильность оформления листков о временной нетрудоспособности, справок по уходу за больными и других документов, подтверждающих право на отсутствие работника на работе подготавливает их к счетной обработке, а также для составления установленной бухгалтерской отчетности;

3) производит начисления заработных плат работникам предприятия, осуществляет контроль за расходованием фонда оплаты труда;

4) производит начисления и перечисления страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, заработных плат рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия;

5) следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив;

6) ведет на основе ведомостей выплату зарплаты работникам предприятия;

7) систематически повышает свою квалификацию на курсах и семинарах по бухгалтерскому учету;

8) выполняет другие поручения главного бухгалтера (его заместителя).

В свою очередь начальник отдела снабжения выполняет следующие трудовые функции:

1) осуществляет руководство работой отдела снабжения;

2) организует работу по подбору поставщиков, выбору наилучших условий поставок необходимых Компании материалов и услуг;

3) составляет инструкции по сопровождению грузов и документов, проходящих через отдел снабжения.

4) участвует в проверке сохранности упаковки (тары) и наличия вложений в соответствии с сопроводительными документами, в необходимых случаях — в составлении актов на обнаруженную недостачу или порчу;

5) принимает меры по обеспечению работников средствами механизации труда, инвентарем, специальным оборудованием;

6) организует работу по ведению учета, составлению установленной отчетности.

В подчинении начальника отдела снабжения находится заведующий складом. Он выполняет следующие должностные обязанности:

1) руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п.;

2) обеспечивает сохранность складироваемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов;

3) составляет установленную отчетность;

4) следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивает их своевременный ремонт;

5) организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, сбор, хранение и своевременный возврат поставщикам погрузочного реквизита;

6) участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей;

7) контролирует ведение учета складских операций, установленной отчетности;

8) принимает участие в разработке и осуществлении мероприятий по повышению эффективности работы складского хозяйства, сокращению расходов на транспортировку и хранение товарно-материальных ценностей, внедрению в

организацию складского хозяйства современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

В рамках своей деятельности директор по безопасности выполняет следующие должностные обязанности:

- 1) возглавляет и контролирует работу по защите организации;
- 2) принимает участие в разработке и руководит проведением мероприятий по сохранности безопасности вверенных объектов организации;
- 3) разрабатывает всевозможные средства отпора угрозам и устанавливает соответствующие режимы охраны;
- 4) контролирует и организует неприкосновенность к транспортируемым материальным ценностям компании;
- 5) ведет сотрудничество и поддерживает связь с правоохранительными и следственными органами в случае расследования преступных действий на охраняемых и вверенных объектах;
- 6) организует обучение и проводит тренинги с персоналом по вопросам безопасности;
- 7) контролирует и предотвращает доступ и допуск лиц, включая сотрудников организации, к материалам, данным и документации, имеющих в своем составе секретную информацию или коммерческую тайну компании;
- 8) ведет контроль над выполнением требований по режиму безопасности работниками и посетителями компании;
- 9) участвует в служебных расследованиях по фактам распространения сведений, утрате и/или потере документации, материалов и ценностей и других нарушениях правил безопасности компании;
- 10) ведет учет, анализ и протоколирование нарушений режима, а так же соответствующее хранение протоколов и документации по фактам этих нарушений.

Менеджер по контролю осуществляет рабочую деятельность под руководством директора по безопасности. *В функции менеджера по контролю входит:*

- 1) помогать в обеспечении безопасности деятельности предприятия;

2) защита коммерческой, производственной, финансовой, деловой и другой документации, требующей специального режима доступа;

3) проверка документов, необходимых для деятельности, на подразделениях.

Начальник отдела персонала выполняет множество обязанностей, ниже представлены некоторые из них:

1) регулярно осуществляет мониторинг рынка труда на территории нахождения Общества, его подразделений;

2) вносит предложения на рассмотрение руководства по корректировке кадровой политики компании;

3) анализирует потребность в персонале с учетом развития организации;

4) осуществляет контроль над соблюдением штатной дисциплины;

5) организует мероприятия по поиску и подбору кадров:

6) контролирует своевременность и правильность оформления трудовых отношений, в том числе:

- оформление документов по учету кадров;

- оформление и подписание трудового договора;

- оформление и подписание договора о материальной ответственности;

- оформление и своевременное подписание приказа о приеме на работу;

7) руководит работами по разработке должностных инструкций;

8) руководит разработкой графика отпусков на следующий год и предоставляет на утверждение директору;

9) организует работу по повышению квалификации персонала:

- Осуществляет работу по определению потребности в обучении;

- Разрабатывает план – график обучения и повышения квалификации персонала;

- Осуществляет взаимодействие с учебными центрами по заключению договоров на обучение и повышение квалификации персонала;

- Контролирует своевременность и правильность оформления ученических договоров;

- Организует и контролирует процесс обучения;

10) контролирует своевременность оформления кадровой документации по кадровому перемещению;

11) участвует в разработке штатного расписания в части оплаты труда в качестве консультанта по вопросам рыночной стоимости специалистов на рынке труда, определении принципов дифференциации оплаты труда с учетом статуса, квалификации, объемов работ и т.д., влиянии тех или иных форм и размеров оплаты труда на мотивацию;

12) Разрабатывает и внедряет утвержденные директором предложения и программы нематериального стимулирования сотрудников, конкурсов на определение лучших по профессии и др.;

13) ежемесячно оформляет документы на оплату переработок на основании анализа служебных записок руководителей подразделений;

14) организует корпоративные мероприятия, приуроченные к праздничным и иным значимым для предприятия датам;

15) организует мероприятия по поздравлению именинников, юбиляров;

16) организует мероприятия по разработке/корректировке (в случае необходимости) Правил внутреннего распорядка, трудовых и ученических договоров, а также их правовую экспертизу (совместно с юрисконсультом);

17) осуществляет регулярный контроль над текущей деятельностью отдела персонала на предмет соблюдения правил и норм оформления кадровой документации, графика документооборота;

18) в случае необходимости участвует в решении конфликтных ситуаций, являющихся причиной увольнения сотрудника;

19) обеспечивает соблюдение сотрудниками службы правил и норм по охране труда и технике безопасности.

В подчинении начальника отдела персонала находятся менеджер по подбору персонала и инспектор отдела персонала. *Менеджер по подбору персонала выполняет следующие функциональные обязанности:*

1) определяет потребность предприятия в кадрах;

2) изучает состояние рынка труда, уровень заработной платы, социальные программы на различных предприятиях для выработки концепции подбора персонала;

3) разрабатывает карточки вакансий и свободных рабочих мест, в которых фиксируются следующие сведения: характер работы, квалификационные требования по должностям и профессиям, система и уровни оплаты труда, социальные гарантии, системы поощрения, преимущества для отдельных категорий персонала, иная информация;

4) определяет источники поиска кадров; осуществляет поиск работников по информационным базам данных, с помощью рекламы в средствах массовой информации, в Интернете, посредством личных контактов; обращается с заявками в кадровые агентства, центры трудоустройства и занятости населения;

5) знакомится с резюме соискателей; встречается с соискателями; проводит собеседование с лицами, подавшими заявление; организует профессиональное, психологическое анкетирование и тестирование соискателей; изучает деловые и профессиональные качества соискателей; проверяет рекомендации соискателей; изучает характеристики и информацию с прежних мест работы соискателей;

6) оценивает результаты собеседований и тестирования соискателей, производит отбор соискателей, соответствующих требованиям предприятия;

7) представляет кандидатов на вакантные должности (свободные рабочие места) руководителям структурных подразделений (в штат которых набираются работники) для проведения переговоров, ознакомления с условиями труда и рабочим местом, принятия руководителем структурного подразделения решения: о возможности приема кандидата, в качестве кого может быть принят нанимающийся, по какой квалификационной категории (разряду);

8) обеспечивает создание и поддержание в актуальном состоянии базы данных вакансий и свободных рабочих мест (получение, введение, обработку, анализ, классификацию, оценку, сверку и хранение информации), координирует извлечение и использование информации из баз данных.

Должностные обязанности инспектора отдела персонала:

- 1) выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- 2) принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров;
- 3) проводит изучение и анализ:
 - должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений;
 - установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников;
- 4) своевременно оформляет прием, перевод и увольнение работников;
- 5) производит выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности;
- 6) соблюдает правила хранения и заполнения трудовых книжек;
- 7) подготавливает документы для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам;
- 8) вносит соответствующую информацию в банк данных о персонале предприятия;
- 9) составляет установленную отчетность;
- 10) выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

На начальника IT-отдела возложены следующие функции:

- 1) определяет задачи внедрения информационной системы, направления разработки и применения информационной системы;
- 2) разрабатывает методологическую основу информационной системы;
- 3) организует подготовку проектной документации, сметы расходов на информационную систему и ее функционирование;
- 4) организует договорную работу с поставщиками (подрядчиками) информационной системы;
- 5) руководит работами по настройке и поддержке информационной системы;
- 6) осуществляет контроль и установку программного обеспечения;

7) обеспечивает бесперебойное функционирование системы и принимает оперативные меры по устранению возникающих в процессе работы нарушений;

8) осуществляет руководство разработкой инструкций, методических и нормативных материалов по использованию и эксплуатации информационной системы;

9) подготавливает отчеты, предложения по модернизации информационной системы.

2.3 Производственная структура ООО «Кофе-Сити»

Производственная структура ООО «Кофе-Сити» представлена на рисунке 2.2.

Основное производство организации включает холодный цех, горячий цех и цех по приготовлению суши.

Холодный цех предназначен для приготовления, порционирования и оформления холодных блюд и закусок. Продукция цеха после изготовления, порционирования не подвергается вторичной тепловой обработке, поэтому



Рисунок 2.2– Производственная структура предприятия

необходимо строго соблюдать санитарные правила, а поварам — правила личной гигиены; холодные блюда изготавливаются в таком количестве, которое может быть реализовано в короткий срок. Заправляются салаты непосредственно перед отпуском, не допускаются к реализации изделия, оставшиеся с предыдущего дня, особенно скоропортящиеся холодные блюда, а также напитки собственного производства. Холодный цех оснащен достаточным количеством холодного оборудования.

Горячий цех является одним из основных цехов предприятия, в котором завершается технологический процесс приготовления блюд: осуществляется тепловая обработка продуктов и полуфабрикатов, варка бульона, приготовление соусов, гарниров, вторых блюд, а также производится тепловая обработка продуктов для холодных и сладких блюд. Из горячего цеха готовые блюда поступают непосредственно для реализации потребителю.

Вспомогательное производство ООО «Кофе-Сити» представлено складским хозяйством. Складские помещения служат для приемки поступающих от поставщиков продуктов, сырья и полуфабрикатов, их краткосрочного хранения и отпуска. Складские помещения размещаются в отдельных помещениях подвальных этажей. Они имеют удобную связь с производственными помещениями.

Комплекс складских операций представляет собой следующую последовательность:

- разгрузка транспорта;
- приемка товаров;
- размещение на хранение;
- отпуска товаров из мест хранения;
- внутрискладское перемещение грузов.

Для хранения скоропортящихся продуктов, таких как мясо, рыба, молочные продукты, гастрономические продукты, зелень оборудованы охлаждаемые камеры.

Складские помещения оснащены необходимым инвентарем, инструментом для приемки сырья, его хранения и отпуска. Это различный инвентарь для хранения и транспортировки продуктов, инвентарь для вскрытия тары, транспортные средства для складских помещений – грузовые тележки.

2.4 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

ООО «Кофе-Сити»

Динамика основных технико-экономических показателей и финансового состояния предприятия ООО «Кофе-Сити» за 2012, 2013 и 2014 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Кофе-Сити»

Показатели	Ед.изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					2013г/ 2012г.	2014г/ 2013г.	2014г/ 2012г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи	тыс.руб.	11823	15462	14500	130,8	93,8	122,6
Себестоимость продаж	тыс.руб.	11589	13710	11614	118,3	84,7	100,2
Управленческие расходы	тыс.руб.	-	-	1954	-	100	100
Прибыль (убыток) от продаж	тыс.руб.	234	1752	932	748,7	53,2	398,3
Рентабельность продукции	тыс.руб.	2	12,8	8	633	62,8	397,5
Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	107	1609	733	1503,7	48	722,4
Среднесписочная численность ППП	чел.	16	17	18	106,3	105,9	112,5
Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	739	909	805	123	88,6	108,9
Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	2289,8	2743	3106,5	119,8	113,3	135,7
Среднемесячная заработная плата работника	руб.	11926	13448	14382	112,8	106,9	120,6

Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	3429	5038	5811	146,9	115,3	169,5
Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	4993	4807	4620	96,3	96,1	92,5
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	4993	4807	4620	96,3	96,1	92,5

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	764	1072	1312	140,3	122,4	171,4
Фондоотдача основных фондов	руб.	2,4	3,2	3,1	135,8	97,6	132,5
Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб.	312,1	282,8	256,7	90,6	90,8	82,2
Оборачиваемость оборотных средств	обороты	15,5	14,4	11,1	93,2	76,6	71,4
Коэффициент независимости	-	0,596	0,857	0,98	143,9	114,3	164,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-2,0	0,2	0,9	-10,5	421,3	144,3
Коэффициент текущей ликвидности	-	0,23	0,33	0,75	143,5	227,3	326,1
Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,12	0,19	0,48	158,3	252,6	400

В результате сравнительного анализа по технико-экономическим показателям видно, что выручка от продаж за анализируемый период изменялась: за 2012-2013 год наблюдалось увеличение, а в 2014 году выручка от продаж снизилась на 7,2% по сравнению с 2013 годом за счет снижения объема производства в 2014 году.

Себестоимость продаж в 2013 году увеличилась на 13% по сравнению с 2012 годом, а в 2014 году наблюдается снижение на 15,3% по сравнению с 2013 годом.

Снижение объемов реализации продукции связано прежде всего с повышением цен на продукцию в 1 квартале 2013года, с целью наиболее эффективного ведения хозяйственной деятельности предприятия. Повышение

цен на продукцию повлияло на объемы реализации продукции, прибыль от продаж за анализируемый период 2012-2014 гг. снизилась почти в два раза, на снижение прибыли также повлияло увеличение управленческих расходов.

Рентабельность производства и реализации продукции за анализируемый период изменилась с 2% до 8%.

Результатом финансово-хозяйственной деятельности является получение чистой прибыли, в распоряжении предприятия после уплаты налогов в 2014 году осталось прибыли 773 тыс. руб., что выше показателя 2012 года, но ниже этого показателя 2013 года. В 2014 году средства были направлены на приобретение основных фондов, необходимых для осуществления нормального производственного процесса.

Среднесписочная численность ППП за анализируемый период изменилась в сторону увеличения, соответственно выработка на одного работника ППП за весь период уменьшается.

За анализируемый период наблюдается рост фонда оплаты труда и соответственно увеличение среднемесячной заработной работников на 20%, превышение роста заработной платы над ростом производства продукции свидетельствует о возможном перерасходе фонда заработной платы.

Наблюдается рост собственного капитала, в 2013 году собственный капитал составил 5038 тыс. руб., рост на 46,9 % по сравнению с 2012 годом, в 2014 году этот показатель составил 5811 тыс. руб., рост на 15, % по сравнению с 2013 годом, за весь период рост собственного капитала составил 69,5%.

В имущественной части так же произошли изменения, так выявлено снижение внеоборотных активов за весь анализируемый период на 7,5%.

Оборотные средства предприятия увеличились за весь анализируемый период 2012-2014 гг. на 71% и составили 1312 тыс. руб. в 2014 году.

Эффективность использования основных фондов выросла, так в 2012 году фондоотдача составила 2,4 руб., а в 2014 году фондоотдача составила 3,1 руб., рост за весь период составил 32,5%. Фондоотдача – выпуск продукции, приходящийся на 1 рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение, использование финансовых ресурсов предприятия и всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Экономический потенциал организации может быть охарактеризован двояко: с позиции имущественного положения предприятия и с позиции его финансового положения.

Обе эти стороны финансово-хозяйственной деятельности взаимосвязаны – нерациональная структура имущества, его некачественный состав могут привести к ухудшению финансового положения и наоборот.

Критериями оценки финансового положения будут являться – ликвидность и платежеспособность предприятия, то есть способность предприятия своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам.

Текущая ликвидность свидетельствует о платежеспособности предприятия на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени. Коэффициент текущей ликвидности – это практически расчет всей суммы оборотных активов на рубль краткосрочной задолженности.

Этот показатель и принят в качестве официального критерия неплатежеспособности предприятия (организации). Его преимущество перед другими показателями платежеспособности в том, что он является обобщающим, учитывающим всю величину оборотных активов. Показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения краткосрочных обязательств в течение года.

Необходимое значение – 1, но оптимальное нормативное значение – не менее 2-х. Коэффициент текущей ликвидности на начало 2012 года соответствует 0,23, к концу анализируемого периода в 2014 году наблюдается рост данного показателя и составил 0,75. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о улучшении платежеспособности ООО «Кофе-сити», однако у предприятия недостаточно ликвидных средств и быстрореализуемых активов, чтобы покрыть обязательства в порядке их срочности.

Проанализировав в данной работе относительные показатели финансовой устойчивости, такие, как коэффициент независимости и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, можно сделать вывод:

- коэффициент независимости в ООО ПК «Кофе-сити» в 2014 году составляет 0,98, что соответствует рекомендуемой норме ($K \geq 0,5$), следовательно, на протяжении анализируемого периода предприятие финансировало свою деятельность за счет собственных средств, и, следовательно, меньше за счет внешних займов. Такое соотношение полностью удовлетворяет требованиям не только российских, но и международных стандартов, что является свидетельством достаточной финансовой стабильности, деловой активности, а также отсутствию большой зависимости от кредиторов;

- коэффициент обеспеченности собственными средствами в 2014 году составляет 0,9 при норме не менее 0,1, что говорит о достатке собственных оборотных средств. Но так как в абсолютном выражении сумма увеличения собственных оборотных средств была довольно значительной, то при продолжении данной тенденции предприятие будет иметь возможность улучшения финансовой автономности в будущем.

Поскольку коэффициент текущей ликвидности не удовлетворяют нормативному значению, это вызывает необходимость расчета коэффициента восстановления платежеспособности. Данный показатель к концу анализируемого периода в 2014 году принял значение порядка 0,48, а это свидетельствует о низкой платежеспособности предприятия в ближайшее время.

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В ООО «КОФЕ-СИТИ»

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации, и проводят их детальный анализ. Часто такие данные называют статистикой человеческих ресурсов.

Статистика человеческих ресурсов предоставляет информацию о различных сторонах управления персоналом – производительности, издержках на рабочую силу, профессиональном обучении, динамике рабочей силы. Каждая организация использует собственные показатели, отражающие специфику ее деятельности и традиции.

3.1 Анализ структуры рабочей силы по категориям занятых

Структура и численность занятых в ООО «Кофе-Сити» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Структура персонала

Категории занятых	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонения (+,-), чел.		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Производственный персонал	12	13	15	1	2	3
Административный персонал	4	4	3	-	-1	-1
<i>Итого</i>	16	17	18	1	1	2

Рассматривая персонал предприятия по категориям занятых, видно, что за анализируемый период 2012 - 2014 годы, количество производственных рабочих увеличилось на 3 человека. Численность административного персонала сократилась на 1 человека. Общая численность персонала увеличилась на 2 человека.

3.2 Анализ возрастной структуры рабочей силы

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации.

Однако этот показатель не является достаточно информативным, гораздо более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки.

Возрастную структуру рабочей силы данного предприятия представим путем группировки в 3.2.

Таблица 3.2- Возрастная структура персонала организации

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
Моложе 20 -25 лет	2	12,5	2	11,8	1	5,5
26-30 лет	2	12,5	3	17,6	1	5,5
31-40 лет	5	31	5	29	6	33
41-50 лет	4	25	4	24	5	28
Свыше 50 лет	3	19	3	17,6	5	28
Итого	16	100	17	100	18	100

Отслеживание динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации.

Наглядно возрастная структура персонала представлена на рисунке 3.1.

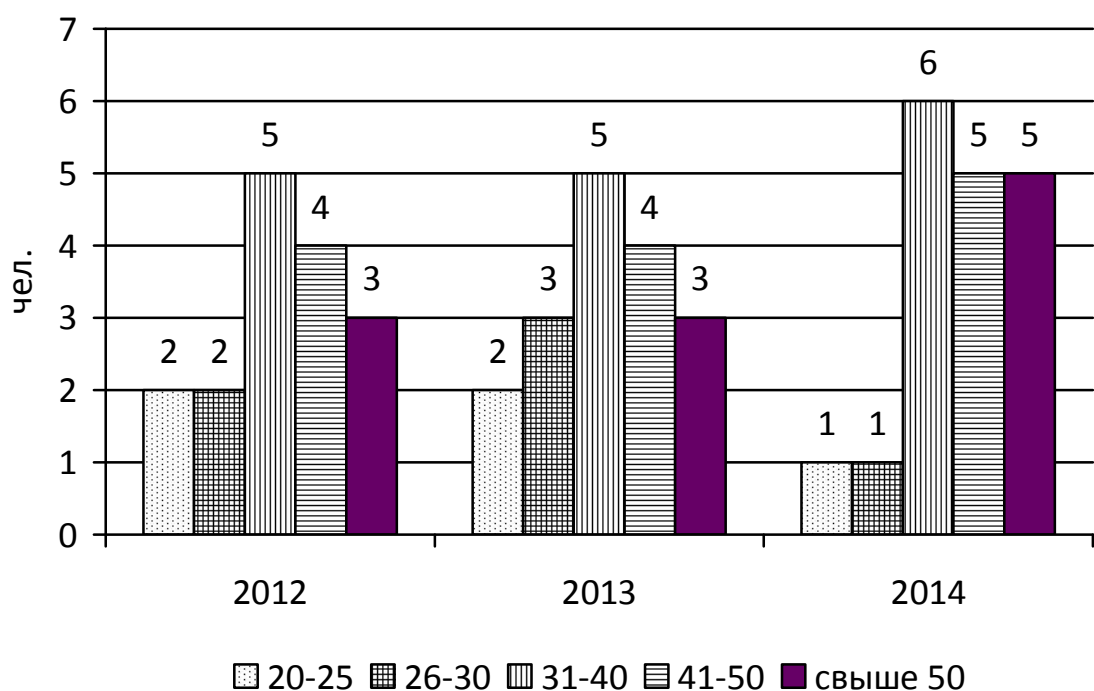


Рисунок 3.1 – Возрастная структура персонала

Данные таблицы 3.2 свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 31-40 лет – в среднем 31 %. За три года данный показатель изменился в абсолютной величине на 1 человека.

Далее следует возрастная категория 41-50 лет и свыше 50 лет, удельный вес которых за анализируемый период вырос на 3% и 9% соответственно.

Наименьший удельный вес приходится на категорию людей в возрасте 20-25 лет, и 26-30 лет, что является негативной стороной на данном предприятии.

3.3 Анализ образовательной структуры рабочей силы

Аналогично возрастной структуре предприятия необходимо проанализировать состав рабочей силы по уровню полученного образования.

Образовательная структура персонала ООО «Кофе-Сити» представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Образовательная структура персонала
ООО «Кофе-Сити»

Уровень образования	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
Среднее	7	43,7	4	24	1	6
Среднетехническое	5	31,3	6	35	7	39
Высшее	4	25	7	41	10	55
Итого	16	100	17	100	18	100

Данные таблицы 3.3 свидетельствуют о том, что на предприятии положительным моментом является уменьшение уровня среднего образования 37,7%. Среднетехническое образование повысилось на 7,7 %. Положительным моментом в образовательной структуре предприятия является повышение высшего образования на 30 %. Это хорошая тенденция в деятельности ООО «Кофе-Сити».

Однако печальным фактом является то, что на предприятии все-таки имеются работники со средним образованием, т.е. только окончили школу и не имеют никакого специального образования. Хотя их удельный вес в общей численности и снизился. Этот факт является недостатком предприятия.

3.4 Анализ структуры рабочей силы по стажу работы на предприятии

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель стажа работы на предприятии. Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры. Однако и в этом случае лучше использовать метод группировки, приведенный в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Структура персонала по стажу работы

	2012 год	2013 год	2014 год

Стаж работы	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
До 1 года	2	12,5	2	11,5	2	11
От 1 до 3 лет	3	18,8	4	23,5	4	22
От 4 до 6 лет	4	25	3	18	3	16,6
От 7 до 10 лет	7	43,7	8	47	9	50,4
Итого	16	100	17	100	18	100

Первое место в динамике стажа работы занимает позиция от 7 до 10 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 47 %. По годам анализируемого периода он постоянно растёт.

На втором месте позиция от 4 до 6 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 19,9 %.

Далее идёт позиция от 1 до 3 лет, удельный вес увеличился на 4 %. Это показывает, что на предприятии люди вновь устроенные долго не задерживаются.

3.5 Анализ половой структуры персонала

Процентное соотношение мужчин и женщин является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами (дополнительная компенсация или укороченный рабочий день).

Динамика половой структуры персонала на данном предприятии представлена в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Структура половой структуры персонала

Пол	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Мужчины	3	19	3	18	3	17
Женщины	13	81	14	82	15	83
Итого	16	100	17	100	18	100

Анализируя работников предприятия по половому признаку можно сделать вывод о том, что основную массу составляют женщины, что очень характерно для пищевого производства в нашей стране.

Удельный вес, как женщин, так и мужчин на протяжении всего исследуемого периода колеблется незначительно.

Графически половая структура персонала предприятия представлена на рисунке 3.2.

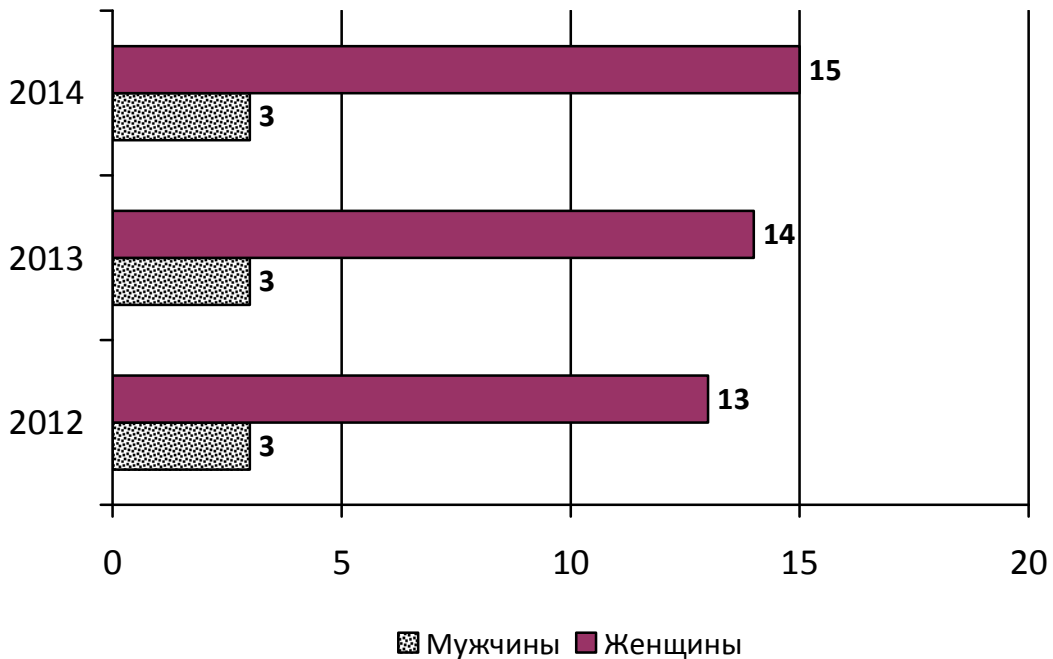


Рисунок 3.2 – Половая структура персонала ООО «Кофе-Сити»

3.6 Анализ текучести кадров

Текущая кадров – важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Наиболее распространенный метод расчета текущей – отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднесписочной численности персонала в течение года. Чем выше показатель текущей, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текущей кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому руководству персоналом необходимо проводить анализ причин текущей и выявлять наиболее серьезные из них.

Таким образом, рассчитаем коэффициент текущей ($K_{тек}$) как отношение суммы выбывших работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работающих за год .

$$K_{тек\ 2012}: 3 / 16 * 100 \% = 19\%;$$

$$K_{тек\ 2013}: 3 / 17 * 100 \% = 17,6\%;$$

$$K_{тек\ 2014} : 3 / 18 * 100\% = 16,6\%.$$

Динамика коэффициента текущей такова, что за весь анализируемый период он сильно превышает норму. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коэффициент текущей снизился на 2,4%, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

Динамику коэффициента текущей наиболее наглядно отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.3.

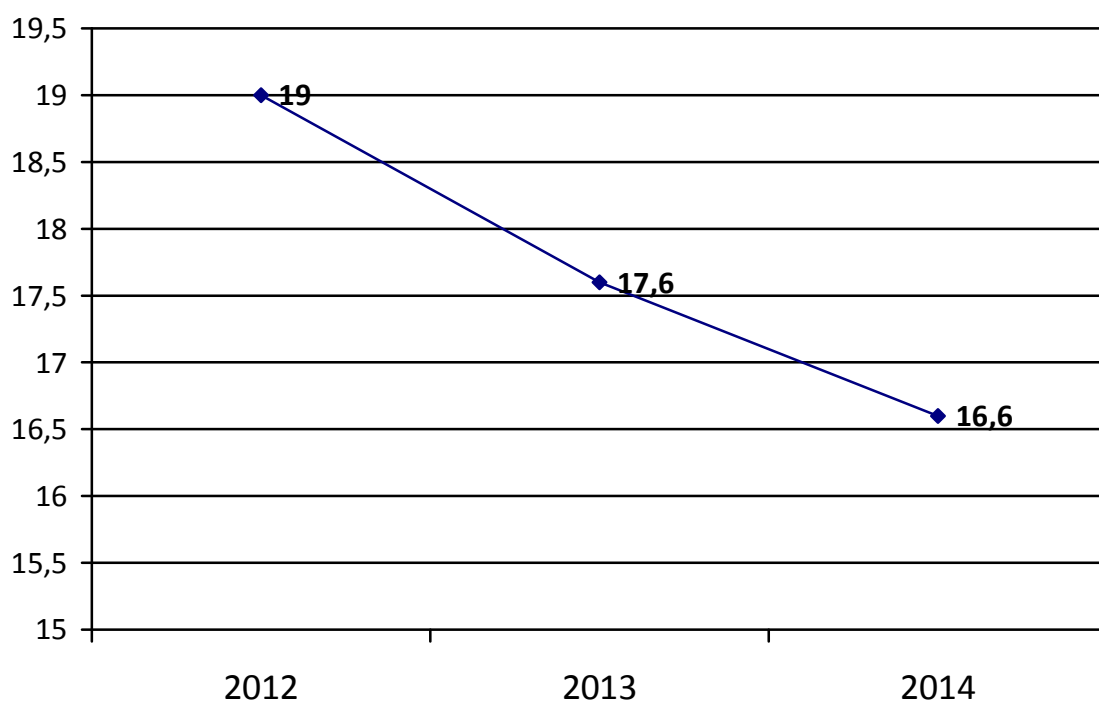


Рисунок 3.3 – Динамика коэффициента текучности

Основной причиной, по которой работники увольняются с предприятия, является собственное желание. Причем, за три года прослеживается тенденция увеличения числа уволившихся по этой причине. В качестве веских причин из этой категории работники называли неудовлетворительную компенсацию, неудобный график работы и низкая оплата труда.

На данном предприятии имеет место увольнение за прогулы по неуважительным причинам, такая же тенденция прослеживается и по переездам в другое место.

3.7 Анализ объёма реализации на одного сотрудника

Этот показатель ($V_{\text{реал сотр}}$) рассчитывается как отношение объема реализации предприятия за период (в сопоставимых ценах) к численности

сотрудников. Показатель реализации на одного сотрудника является наиболее общим показателем производительности предприятия.

Расчет объема реализации на одного сотрудника по годам анализируемого периода представлен ниже:

$$V_{\text{реал. сотр. 2012}}: 10364 \text{ руб.} / 16 \text{ чел.} = 648 \text{ руб.}$$

$$V_{\text{реал. сотр. 2013}}: 8981 \text{ руб.} / 17 \text{ чел.} = 528 \text{ руб.}$$

$$V_{\text{реал. сотр. 2014}}: 8212 \text{ руб.} / 18 \text{ чел.} = 456 \text{ руб.}$$

Динамика показателя объема реализации на одного сотрудника свидетельствует о тенденции снижения объема реализации на одного сотрудника за анализируемый период на 192 руб. или на 30%, за счет роста численности работников.

3.8 Анализ объема прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника

Данный показатель ($Pr_{\text{сотр}}$), в отличие от предыдущего, характеризует эффективность деятельности предприятия – сколько прибыли приносит каждый сотрудник, и рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов (в сопоставимых ценах), разделенная на число сотрудников.

Величина прибыли на одного сотрудника представляет собой важнейший индикатор эффективности работы предприятия, поскольку получение прибыли является одной из основных целей функционирования большинства современных организаций.

Расчет данного показателя представлен ниже:

$$Pr_{\text{сотр. 2012}}: 1310 \text{ руб.} / 16 \text{ чел.} = 82 \text{ руб.};$$

$$Pr_{\text{сотр. 2013}}: 1042 \text{ руб.} / 17 \text{ чел.} = 61 \text{ руб.};$$

$$Pr_{\text{сотр. 2014}}: 784 \text{ руб.} / 18 \text{ чел.} = 43,5 \text{ руб.}$$

Приведенные расчеты показывают, что в 2012 году каждый сотрудник принёс больше прибыли, чем в 2013 и 2014 гг. Этот показатель увеличился за счет увеличения снижения прибыли до налогообложения и увеличения числа работников. Графически динамика показателя представлена на рисунке 3.4.

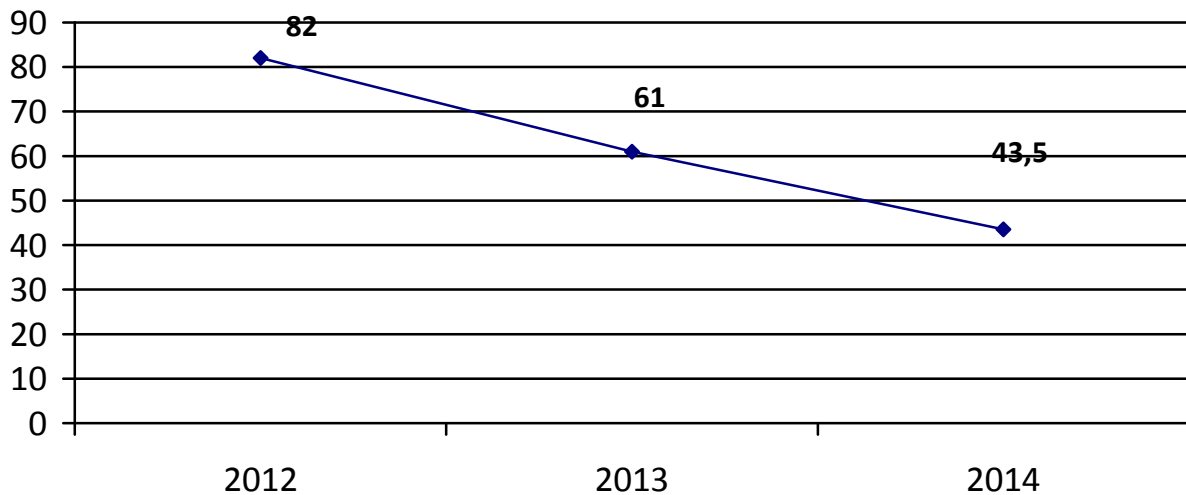


Рисунок 3.4 - Динамика объёма прибыли на одного сотрудника

3.9 Анализ мотивации персонала предприятия ООО «Кофе-Сити»

В современных условиях одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Следует отметить, что решающим причинным фактором результативности деятельности людей служит их мотивация.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения порождают и новые требования к персоналу, связанные с формированием нового сознания, менталитета, а, следовательно, методов мотивации. Таким образом, в современных условиях эффективное управление персоналом невозможно без понимания самой мотивации как явления или процесса деятельности. Как известно, в основе трудового поведения

лежат мотивы: внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности человека и ее формы.

Что лежит в основе мотивации персонала к добросовестному труду?

Выделяют следующие основные мотивы:

- во-первых, увлеченность профессией, своим делом;
- во-вторых, ориентация на получение максимального материального вознаграждения;
- в-третьих, осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника.

Рассмотрим основные виды мотивации, применяющиеся в ООО «Кофе-Сити» в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Виды мотивации

Мотивация	
Материальная	Моральная
- заработная плата;	- информирование о том, что происходит в компании;
- премии;	- отслеживание и учет потребностей персонала, их динамика;
- бонусы;	- согласование целей персонала с целями предприятия;
- машины (служебные)/квартиры;	- планирование карьеры сотрудников;
- страхование сотрудников;	- предоставление работы (интересной, сложной, творческой и т.д.);
- медицинское обслуживание персонала;	оценка и поощрение хорошо выполненной работы;
- фитнес;	- делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников;
- социальные программы;	- персональное внимание (прямое/косвенное);
- обучение персонала;	- профессиональное развитие/карьерный рост/внедолжностная карьера;
- сертификация сотрудников и т.д.	- имидж компании (престиж работы на рентабельном предприятии.);
	- корпоративная культура, атмосфера, праздники, дни рождения и т.д.

Материальная заинтересованность — один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Однако учитывать его необходимо осторожно, так как этот стимул, хоть и является очевидным, но, как показывает опыт, «срабатывает» далеко не всегда. Например, молодые

работники, не имеющие своей семьи и профессионально не определившиеся, могут больше высокого заработка ценить возможность иметь свободное время; пожилые ориентированы на улучшение условий труда, снижение его напряженности даже в ущерб заработку.

Для выявления предпочитаемых для персонала методов и видов мотивации, на предприятии ООО «Кофе-Сити» было проведено анонимное анкетирование, где некоторыми из вопросов являлись.

Таблица 3.7 - Опросный лист на привлекательность труда

Вопросы	Да	Нет
Считаете ли вы, что администрация уделяет достаточно внимания организации вашего труда?	42%	58%
Считаете ли вы, что администрация уделяет достаточно внимания организации вашего отдыха?	35%	65%
Считаете ли вы важным фактором - комфортные условия труда?	7%	93%
Важны ли вам хорошие взаимоотношения в коллективе?	72%	28%
Считаете ли вы достаточной оплату вашего труда?	10%	90%
Хотели бы вы за свой труд получать более высокую зарплату	57%	43%
Соответствует ли оплата труда затраченным вами усилиям?	15%	85%
Рассчитываете ли вы на поощрение вашего труда в виде премии?	91%	9%
Хотите ли вы связать свою последующую деятельность ООО «Кофе-Сити»	63%	37%
Планируете ли вы повышать свою квалификацию?	77%	23%
Рассчитываете ли вы на карьерный рост?	32%	68%

Из опросного листа можно вынести графически главные факторы привлекательности труда:

1. Психологический (социальный) аспект привлекательности труда на ООО «Кофе-Сити» (рисунок 3.5).

Анализ опроса показал, что 93% персонала считают некомфортными условия труда и сотрудникам очень важно иметь хорошие взаимоотношения в

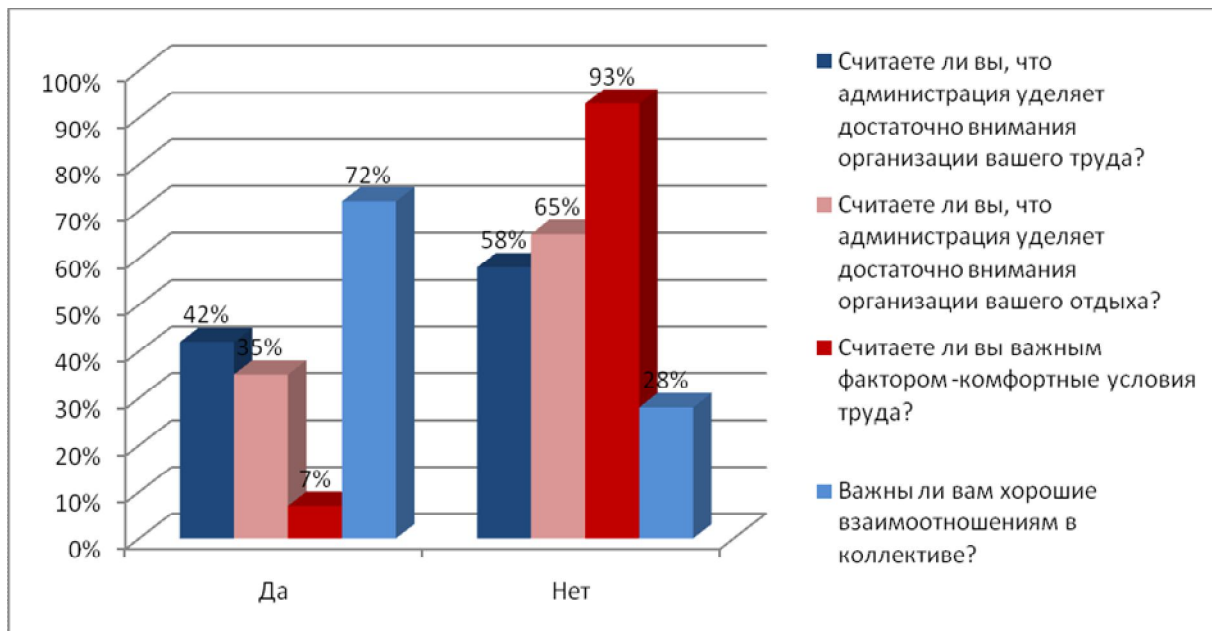


Рисунок 3.5 – Социальный фактор привлекательности для сотрудников

коллективе (72%), следовательно руководителям подразделений следует обратить внимание на причины возникновения конфликтов, на методы управления и разрешения конфликтных ситуаций, для повышения производительности труда, и большего достижения поставленных задач для каждого работника.

Также важна и социальная значимость труда — понимание общественной полезности выполняемой работы. Как относится к работнику руководитель, замечают ли его вклад в общее дело коллеги, ценят ли в организации добросовестный труд? Положительные ответы на эти вопросы являются основой социальной справедливости в коллективе.

Рассмотрим следующий вид мотивации персонала, материальный, ответы сотрудников представлены на рисунке 3.6.

Как видно из рисунка 3.6 всё - таки главный мотив персонала – это высокая зарплата, и многие сотрудники (91%) рассчитывают на поощрение своего труда премией. Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько даже от размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда (считают 90% работников).

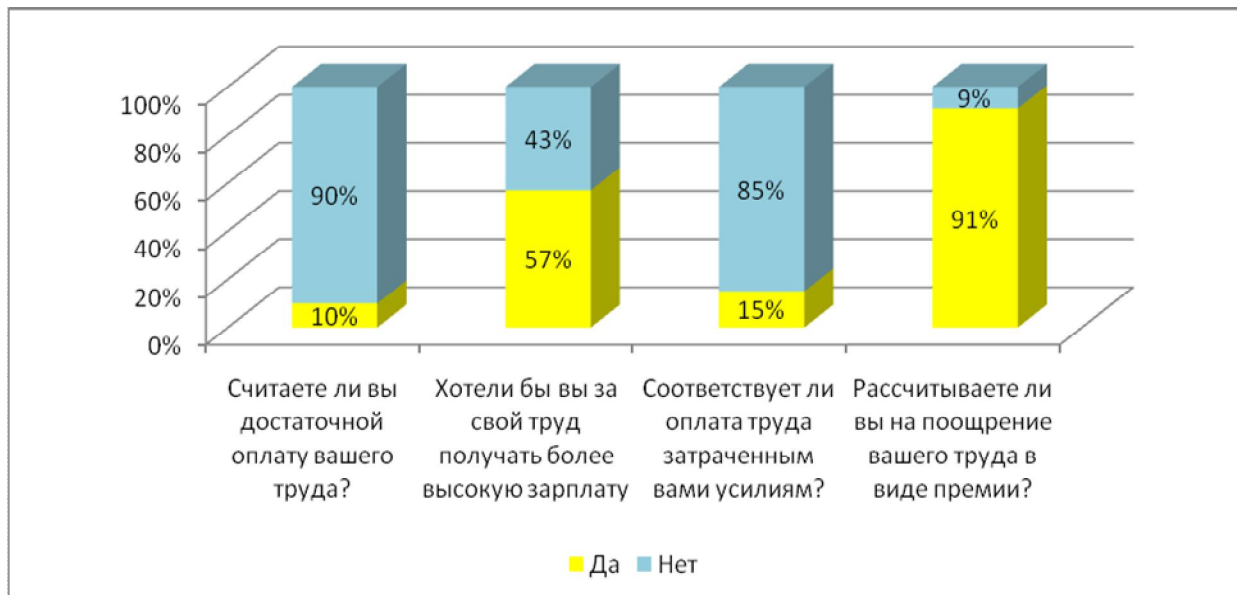


Рисунок 3.6 – Материальный фактор привлекательности для сотрудников

Уравниловка в оплате — препятствие сохранению и усилению трудовой мотивации. При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении к работе, сознании, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает деморализующее влияние на работника (85%).

Итак, результаты анкетирования показали, что 77% работников хотели бы после обучения повысить свой рабочий статус, вплоть до управленческих функций на данном предприятии (69%). Руководителю следует провести с такими работниками собеседование и на основе тестирования позволить им проявить свои личностные и должностные качества. Персоналу предприятия, было предложено ответить на вопрос (рисунок 3.7):

Какой Вы считает существующую мотивацию на предприятии ООО «Кофе-Сити»?

После проведенного анализа мотивационной системы управления персоналом на предприятии ООО «Кофе-Сити» выявлено несколько недостатков:

1) недостаточно благоприятный психологический климат в коллективе, а также недостаточно функционирует система стимулирования работников за

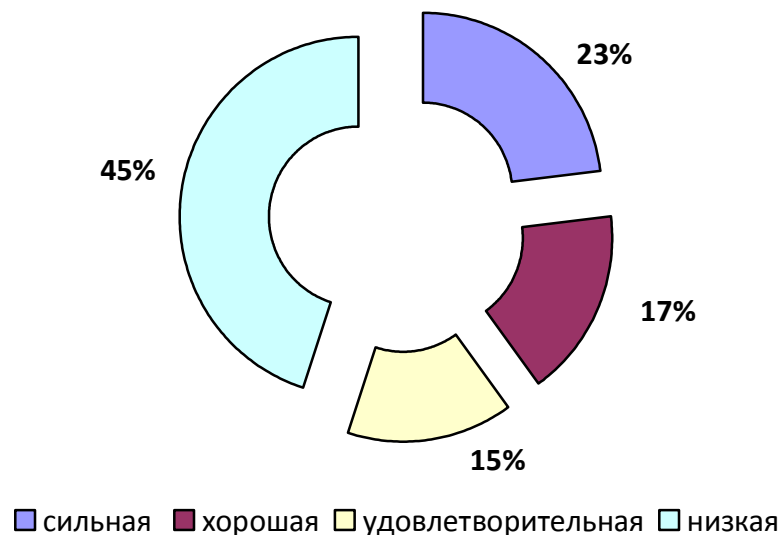


Рисунок 3.7– Оценка мотивации персонала на предприятия

превышение норм выработки сверх плановых показателей (сотрудники награждаются устными похвалами и грамотами);

2) руководство предприятия незначительно заинтересованно в повышении мотивации управления персоналом, так как уровень мотивации на предприятии очень низкий.

Если мотивация - это объяснение и обоснование трудового акта, то удовлетворенность - это отношение признания и согласия, это форма интеграции человека с трудовым процессом. По результатам опроса работников выявились наиболее значимые факторы трудовой среды (факторы расположены по мере уменьшения значимости):

- 1) оплата труда;
- 2) условия профессионального роста;
- 3) социальные льготы;
- 4) уровень напряженности труда;
- 5) взаимоотношения в коллективе;
- 6) уровень организации труда;
- 7) условия труда;
- 8) возможности самореализации в труде;

9) возможности участия в управлении.

Поэтому можно сделать вывод, что эти факторы и будут являться факторами рабочей мотивации, с которыми каждый участник трудового процесса связывает определенные ожидания.

Взаимодействие факторов мотивации труда с соответствующими факторами их реализации рождает состояние удовлетворенности или неудовлетворенности, а чем больше фактор значим для человека, тем большие ожидания он с ним связывает.

Если фактору мотивации соответствует неудовлетворительное состояние фактора рабочей среды, то мотивационное ожидание превращается в напряжение неудовлетворения, которое со временем будет усиливаться, так как мотив оказался неудовлетворенным.

Более того, неудовлетворенность будет тем сильнее, чем большую значимость для работника имеет этот мотив. Такое состояние имеет место в первую очередь относительно факторов оплаты труда.

Действительно, если у работника в качестве основного фактора мотивации выступает материальное стимулирование, а сложившаяся система оплаты труда на предприятии не соответствует его ожиданиям, то у такого рабочего будут включаться различные защитные механизмы. В качестве примеров таких механизмов можно назвать халатное отношение к своему труду.

Таким образом, руководству Общества следует разработать систему мотивации с учетом предпочтений, выявленных при опросе, что позволит разработать эффективную политику стимулирования персонала, будь то материальная, социальная или моральная составляющая

2. Решающее влияние на успешность организации оказывает поведение ее сотрудников.

Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т. д. — все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

Что собой представляет эффективное трудовое поведение работника? Оно предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в условиях меняющейся ситуации и возникающих требований выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь; что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело.

Подводя итоги анализу кадровой политики, мы рассмотрели показатели оплаты труда; системы управления персоналом и мотивации, можно говорить о том, что предприятие развивается успешно и работает эффективно, т. к. проводятся следующие мероприятия.

1 Проведение эффективной политики в области подготовки руководящего персонала, что представляет собой особую форму вложения капитала.

2 Применяются современные средства производства для улучшения качества выпускаемой продукции.

3 Рост экономических показателей хозяйственной деятельности говорит о разумной сбытовой политике руководства предприятия, и максимального выпуска продукции, востребованного на рынке во всем ассортименте.

Но помимо положительной динамики экономических показателей, выявлено ряд недостатков:

а) отсутствие или минимализм мероприятий, направленных на улучшение морального климата в коллективе, что в конечном итоге отражается на повышении производительности труда;

б) мотивация персонала, т. к. отсутствует отлаженная система поощрений за каждый процент повышения производительности, больше планового.

3.10 Совершенствование управления персоналом на предприятии

ООО «Кофе-Сити»

1 В целях совершенствования управления персоналом предлагается внедрить новую систему мотивации «Умная зарплата», которая позволит:

- стимулировать сотрудников трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;

- производить "естественный отбор" наиболее трудолюбивых и способных (увы, в массе фирм внедрен "противоестественный отбор" сотрудников);

- поддерживать обратную связь между всеми подразделениями фирмы. При малейшем сбое в системе, какой-либо сотрудник (или целый отдел фирмы) обязательно должны почувствовать, что это негативно отразится на их заработной плате, и требовать исправления ситуации.

Что значит "разработка умной зарплаты".

1 Определяются все места в бизнес-процессах компании, где сотрудники:

- ✓ ленятся;
- ✓ "сидят на базе Клиентов";
- ✓ допускают "досадные" ошибки и т.д.;
- ✓ подменяют важные, но сложные работы психологически более приятной "текучкой";
- ✓ затягивают сроки, прикрываясь частыми авралами;
- ✓ не хотят думать и проявлять инициативу;
- ✓ "шаманят", усложняют работу.

и сделать так, чтобы это можно было исправить.

2 Устанавливаются измеряемые показатели результативности для каждой из должностей (многие из них неочевидны) и цели, к достижению которых необходимо мотивировать сотрудника;

3 Определяется какая работа будет считаться "эталонной" (отличной), и устанавливаются плановые значения по каждому показателю результативности, чтобы было с чем сравнивать фактический результат;

4 Задаются оптимальные соотношения постоянной и премиальных частей заработной платы, не сводящейся к порочной схеме "оклад + процент";

5 Привязка качества и сроков выполнения работ (чек-листы и графики) сотрудника к Зарплатному Калькулятору,

Итог разработки - электронный "*Калькулятор заработных плат*".

На сегодняшний день это одна из лучших систем мотивации (по оценке многих реально использующих ее компаний).

Как происходит разработка

Шаг 1 - Сначала проводится диагностика существующей системы мотивации, в т.ч., выявление участков работы, где сотрудники:

- ✓ ленятся;
- ✓ допускают "досадные" ошибки и т.д.
- ✓ подменяют важные, но сложные работы психологически более приятной "текучкой";
- ✓ затягивают сроки, прикрываясь частыми авралами;
- ✓ не хотят думать и проявлять инициативу;
- ✓ "шаманят" (усложняют работу, чтобы не сделать).

Шаг 2 - Затем определяются и формализуются критерии результативности работы отдела, сотрудника.

Шаг 3 - Одновременно решаются задачи, связанные с системами стимулирования (в том числе и те, которые иногда считаются "нерешаемыми").

Например, такие:

- ✓ Не каждый результат "привяжешь" к продаже.
- ✓ Процент от оборота часто не связан с трудоемкостью, а удачная крупная сделка часто расслабляет сотрудника.
- ✓ Сотрудник выполняет множество разных по своей сути работ; как их объединить в общую "негромоздкую" формулу зарплаты?
- ✓ Должен ли работник получать премию за то, что он и так должен делать?
- ✓ Как стимулировать сотрудников, не работающих с Клиентами?
- ✓ Как сделать процесс управления бухгалтерией (и другими "бюджетными" отделами) контролируемым и "прозрачным"?
- ✓ В "конечном результате" содержится не только вклад этого сотрудника, а оценить нужно именно его.
- ✓ Результат не имеет смысла без учета затрат на его достижение.

- ✓ Результаты работы содержат качественные характеристики (работа творческая).
- ✓ Какие бы критерии мы ни установили, стимулирование не сработает из-за невозможности конкурировать с воровством.
- ✓ Параметр, значение которого выбрано в качестве критерия результативности, подвержен пикам и спадам.
- ✓ Достижение результата сильно завязано на работу смежного отдела/внешних обстоятельств. Что делать? Наказывать невиновных?
- ✓ Непонятно, за счет чего увеличивать результат. Сотрудники и так стараются, работают на износ.
- ✓ Одни сотрудники - новички, другие - со стажем (у одних стандартная квалификация, у других - высокая).
- ✓ При прочих равных условиях одни работают лучше, а другие - хуже. Так уж устроены люди.

Шаг 4 - Разрабатывается система умных заработных плат, обеспечивающих "естественный отбор" наиболее трудолюбивых и способных сотрудников.

Шаг 5 - Дополнительно готовятся рекомендации по усилению системы оплаты труда:

- ✓ административными решениями,
- ✓ фирменными стандартами,
- ✓ листами качества,
- ✓ приемами, повышающими инициативность и снижающими количество отговорок

Шаг 6 - Разрабатываются удобные шаблоны ("калькуляторы зарплат"), в которых описываются критерии результативности, начисляются премии, накладываются взыскания, выводятся итоги и т.д.

Шаг 7 - Даются подробные рекомендации по внедрению системы мотивации.

2 *Совершенствование корпоративной культуры* ООО «Кофе-Сити» в целях налаживания лояльного отношения сотрудников к руководству и к

принимаемым решениям, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и деятельности предприятия в целом.

Главная цель корпоративной культуры – это обеспечение прибыльности предприятий за счет совершенствования управления персоналом.

Привнесение корпоративной культуры, приводящее к благоприятному психологическому климату в коллективе, становится в современных условиях глобальным стратегическим ресурсом компании.

Здоровая корпоративная культура – главный результат нормально развивающихся внутренних общественных связей, – оказывается залогом успешного разрешения любого кризиса, от которого не застрахована ни одна организация.

3 Следует обратить особое внимание на последовательное *внедрение нововведений в организационные структуры общества*, что существенно меняет ориентиры и акценты в управлении персоналом.

Происходит устранение ряда уровней управления, а оставшиеся вплоть до отдельного сотрудника наделяются большей ответственностью.

Оказывается, *управление по горизонтали* намного действенней, чем по вертикали. При этом уменьшается обособленность функциональных и штабных звеньев. Горизонтальная структура помогает избежать нерациональные затраты, содействует мобилизации всех ресурсов компании, позволяет быстрее приспособляться к изменяющимся требованиям рынка. Процесс этот происходит непросто, особенно трудно оказалось заставить сотрудников изменить свою ориентацию с узкоспециализированных задач на более широкие.

4 Эффективная работа фирмы в значительной мере зависит от компетентности и предприимчивости сотрудников, их интеллектуального и творческого потенциала. Одной из важных задач управления является формирование наиболее работоспособного коллектива. *Для разработки и внедрения нововведений целесообразно создавать специальные группы сотрудников из разных подразделений и отделов фирм, обеспечивать дифференцированный подход к новаторам.*

Практика доказывает, что для успешной разработки и претворения в жизнь любого инновационного проекта необходимо создание тщательно подобранного, хорошо управляемого, быстро и эффективно реагирующего на любые изменения рыночной ситуации коллектива единомышленников.

Для эффективной оценки качества привлекаемого персонала преимущество в настоящее время отдается оценочным центрам, владеющим определенным инструментарием, методикой и подходами при подборе кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была проанализирована деятельность ООО «Кофе-Сити» по совершенствованию управления персоналом и разработаны мероприятия.

В ходе рассмотрения организационно – экономической характеристики предприятия следует, что ООО «Кофе-Сити» функционирует как открытая система, зависящая от внешней и внутренней среды.

Главными факторами воздействия внешней среды являются: снижение уровня жизни населения; изменение уровня цен; рост темпов инфляции; скачки курса валют и т.д.

Анализ основных технико – экономических показателей за период (2012-2014 гг.) показал, что:

Увеличение выручки от продажи и себестоимости продукции на 22,6% и 0,2% соответственно связано с ростом выпуска готовой продукции.

Динамика финансовых результатов положительная.

Выработка одного работника ППП увеличивается, а рабочего сокращается. Среднемесячная заработная плата повышается, что свидетельствует о нерациональном использовании финансовых ресурсов на предприятии.

Среднегодовая стоимость оборотных средств повышается, а их оборачиваемость снижается на 4,4 оборота, за счет увеличения среднегодовой стоимости оборотных средств.

Повышение капиталоотдачи произошло за счет роста чистой прибыли и увеличения среднегодовой стоимости оборотных средств и составило 0,11 руб.

Рентабельность собственного капитала выросла на 326,3 % за счет роста чистой прибыли и увеличения среднегодовой стоимости собственного капитала.

Коэффициент независимости повышается за счет роста среднегодовой стоимости собственного капитала, среднегодовой стоимости внеоборотных активов и среднегодовой стоимости оборотных средств.

Увеличение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами с 2012 г. по 2014 г. составило 2,9 за счет увеличения среднегодовой

стоимости собственного капитала, среднегодовой стоимости внеоборотных активов и среднегодовой стоимости оборотных средств.

Увеличение коэффициента текущей ликвидности с 2012 г. по 2014 г. составило 0,52. Это произошло за счет увеличения суммы оборотных активов на предприятии.

Увеличение коэффициента восстановления платежеспособности с 2012 г. по 2014 г. составило 0,36 за счет увеличения коэффициента текущей ликвидности.

Анализ управления персоналом в организации показал, что за анализируемый период количество производственных рабочих увеличилось на 3 человека. Численность административного персонала сократилась на 1 человека. Общая численность персонала увеличилась на 2 человека.

Наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 31-40 лет – в среднем 31 %. За три года данный показатель изменился в абсолютной величине на 1 человека.

Далее следует возрастная категория 41-50 лет и свыше 50 лет, удельный вес которых за анализируемый период вырос на 3% и 9% соответственно.

Наименьший удельный вес приходится на категорию людей в возрасте 20-25 лет, и 26-30 лет, что является негативной стороной на данном предприятии.

На предприятии наблюдается уменьшение уровня среднего образования 37,7% повышение среднетехнического и высшего образования. Это хорошая тенденция в деятельности ООО «Кофе-Сити».

По стажу работы первое место занимает позиция от 7 до 10 лет и по годам анализируемого периода он постоянно растёт.

На втором месте позиция от 4 до 6 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 19,9 %.

Далее идёт позиция от 1 до 3 лет, удельный вес увеличился на 4 %. Это показывает, что на предприятии люди вновь устроенные долго не задерживаются.

Удельный вес, как женщин, так и мужчин на протяжении всего исследуемого периода колеблется незначительно.

Коэффициент текучести превышает норму. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коэффициент текучести снизился на 2,4%, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

93% персонала считают некомфортными условия труда и сотрудникам очень важно иметь хорошие взаимоотношения в коллективе (72%).

Далее предлагаются мероприятия по совершенствованию управления персоналом:

1 *Внедрение новой системы мотивации «Умная зарплата»*, позволит:

- стимулировать сотрудников трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;

- производить "естественный отбор" наиболее трудолюбивых и способных (увы, в массе фирм внедрен "противоестественный отбор" сотрудников);

- поддерживать обратную связь между всеми подразделениями фирмы. При малейшем сбое в системе, какой-либо сотрудник (или целый отдел фирмы) обязательно должны почувствовать, что это негативно отразится на их заработной плате, и требовать исправления ситуации.

2 *Совершенствование корпоративной культуры* ООО «Кофе-Сити» в целях налаживания лояльного отношения сотрудников к руководству и к принимаемым решениям, приведет к максимизации эффективности производственного менеджмента и деятельности предприятия в целом.

3 *Внедрение нововведений в организационные структуры общества*, существенно меняет ориентиры и акценты в управлении персоналом.

Происходит устранение ряда уровней управления, а оставшиеся вплоть до отдельного сотрудника наделяются большей ответственностью.

4 *Для разработки и внедрения нововведений целесообразно создавать специальные группы сотрудников из разных подразделений и отделов фирм, обеспечивать дифференцированный подход к новаторам.*

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Армстронг М.К. Практика управления человеческими ресурсами: - СПб: Питер, 2014.- 832 с.
- 2 Бурчакова М.А., Хожемпо В.В. Менеджмент. - М.: Изд-во РУДН, 2010. - 310 с.
- 3 Вдовин К.В. Персонал: как руководить организацией. – М.:КНОРУС, 2015.- 247 с.
- 4 Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. -М.: ТК "Велби", изд-во "Проспект", 2012.- 688 с.
- 5 Верхоглазенко В. Мост между интересами. – М.: Маркетолог, - 2011.
- 6 Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2010. -296 с.
- 7 Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Форум, 2014.– 347 с.
- 8 Журавлев А. Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства. - М: Наука и техника, 2011.- 87 с.
- 9 Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. – М.: Издательство «Экзамен», 2011. – 127 с.
- 11 Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. - М.: Новое знание, 2014. - 204 с.
- 12 Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. - М.: Дело Лтд, 2010.- 176 с.
- 13 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 2009.- 638 с.
- 14 Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии. - Екатеринбург: Изд-во Урал, 2013.-362 с.
- 15 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Инфра-М, 2012.- 312 с.
- 16 Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2012.- 272 с.
- 17 Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. - М.: Академический проект, 2015. -1088 с.

- 18 Рак Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления. Управление персоналом. – М: Эксперт, 2011.- 142 с.
- 19 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. - М.: Инфра-М, 2011.- 304 с.
- 20 Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 2014. - 256 с.
- 21 Сотникова С.И. Управление карьерой. - М.: Инфра-М, 2011.- 408 с.
- 22 Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Инфра-М, 2008.- 359
- 23 Управление организацией. - М.: Инфра-М, 2015.- 716 с.
- 24 Управление персоналом организации. - М.: КНОРУС, 2015 - 416 с.
- 25 Управление персоналом организации. - М.: Издательство "Экзамен", 2010 - 368 с.
- 26 Управление персоналом.- М.: ИД "Форум", "Инфра-М", 2013.- 336 с.
- ²⁷ Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб, 2010. – 215 с.
- 28 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 289 с.
- 29 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО "Бизнес-школа", "Интел - Синтез", 2012.- 368 с.
- 30 Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 2013.- 274 с.
- 31 Экономика и организация труда.– СПб.: Питер, 2012. - 228 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ООО «КОФЕ-СИТИ»

Таблица Б.1 – Структура персонала

Категории занятых	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонения (+,-), чел.		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Производственный персонал	12	13	15	1	2	3
Административный персонал	4	4	3	-	-1	-1
<i>Итого</i>	16	17	18	1	1	2

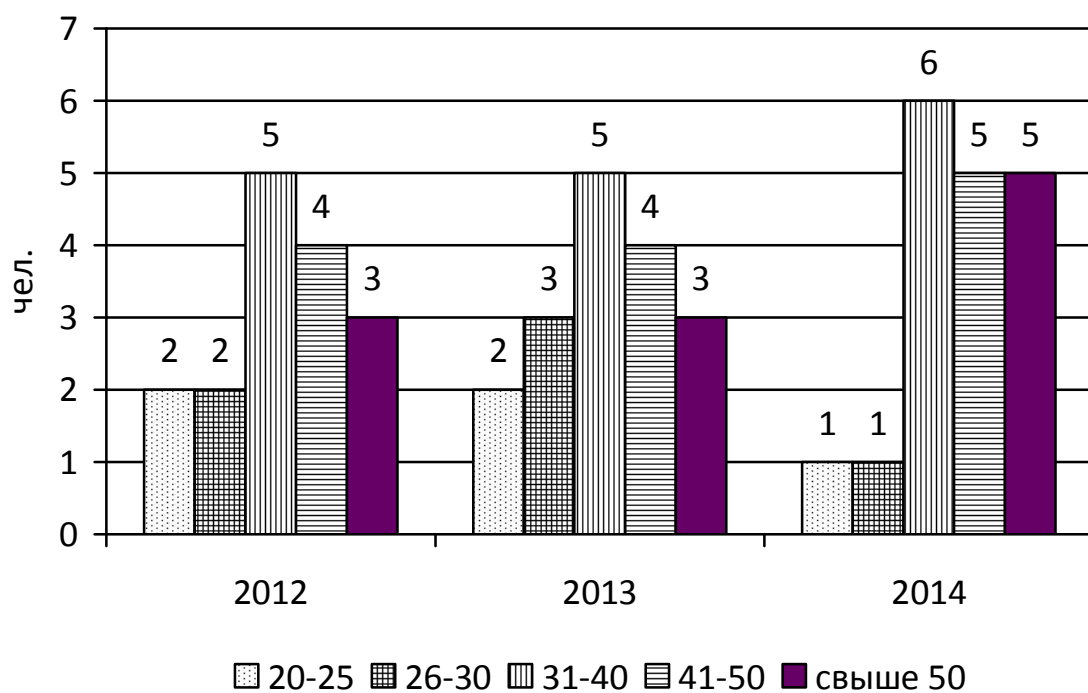


Рисунок Б.1 - Возрастная структура персонала организации

Таблица Б.2 – Образовательная структура персонала

Уровень образования	2012 год		2013 год		2014год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ	Чел.	Уд вес в % к общ.числ
Среднее	7	43,7	4	24	1	6
Среднетехническое	5	31,3	6	35	7	39
Высшее	4	25	7	41	10	55
Итого	16	100	17	100	18	100

Таблица Б.3 – Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ	Чел.	Уд вес в % к общ.числ
До 1 года	2	12,5	2	11,5	2	11
От 1 до 3 лет	3	18,8	4	23,5	4	22
От 4 до 6 лет	4	25	3	18	3	16,6
От 7 до 10 лет	7	43,7	8	47	9	50,4
Итого	16	100	17	100	18	100

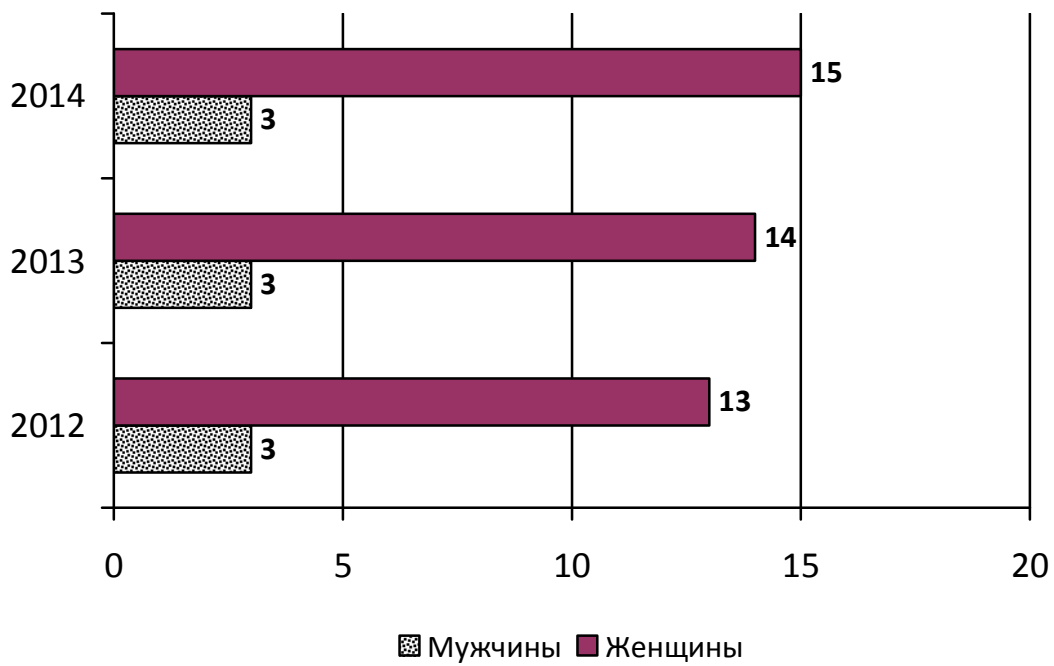


Рисунок Б.2 – Половая структура персонала ООО «Кофе-Сити»

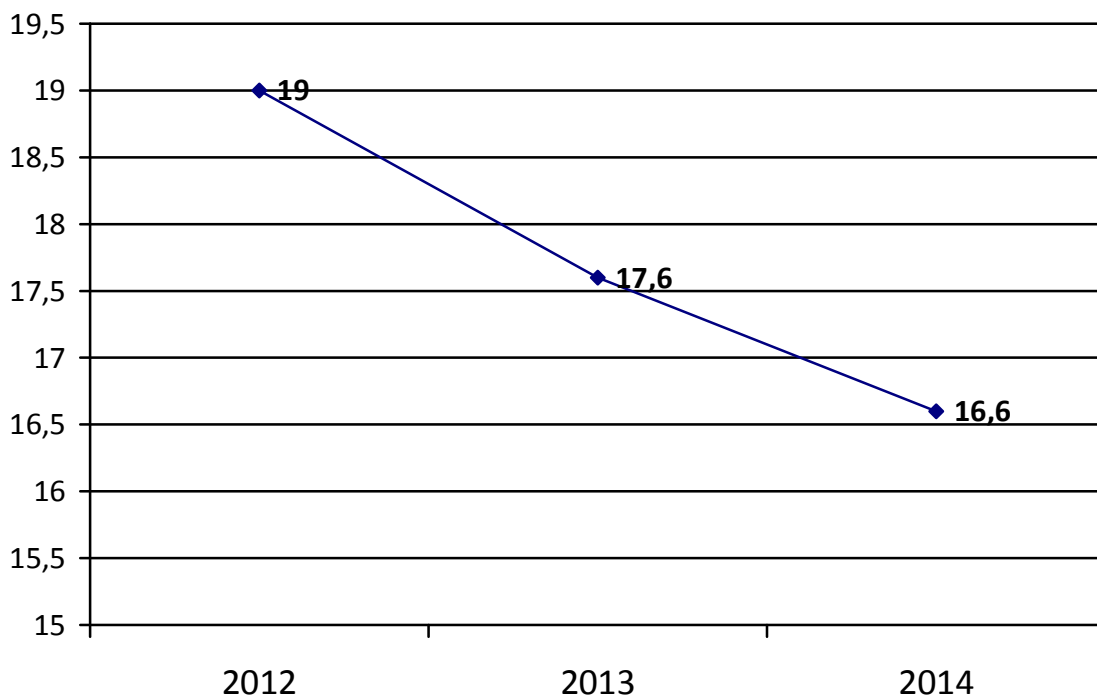


Рисунок Б.3 – Динамика коэффициента текучести

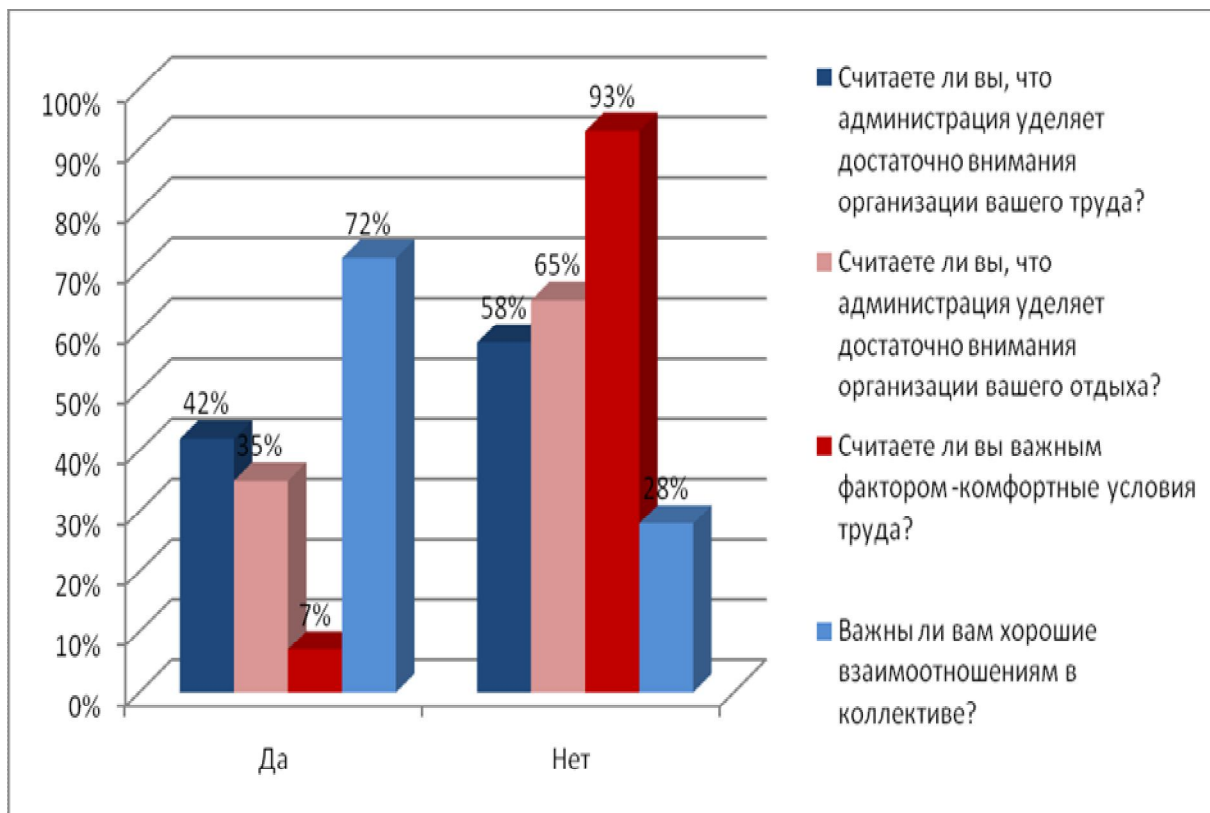


Рисунок Б.4 – Социальный фактор привлекательности для сотрудников

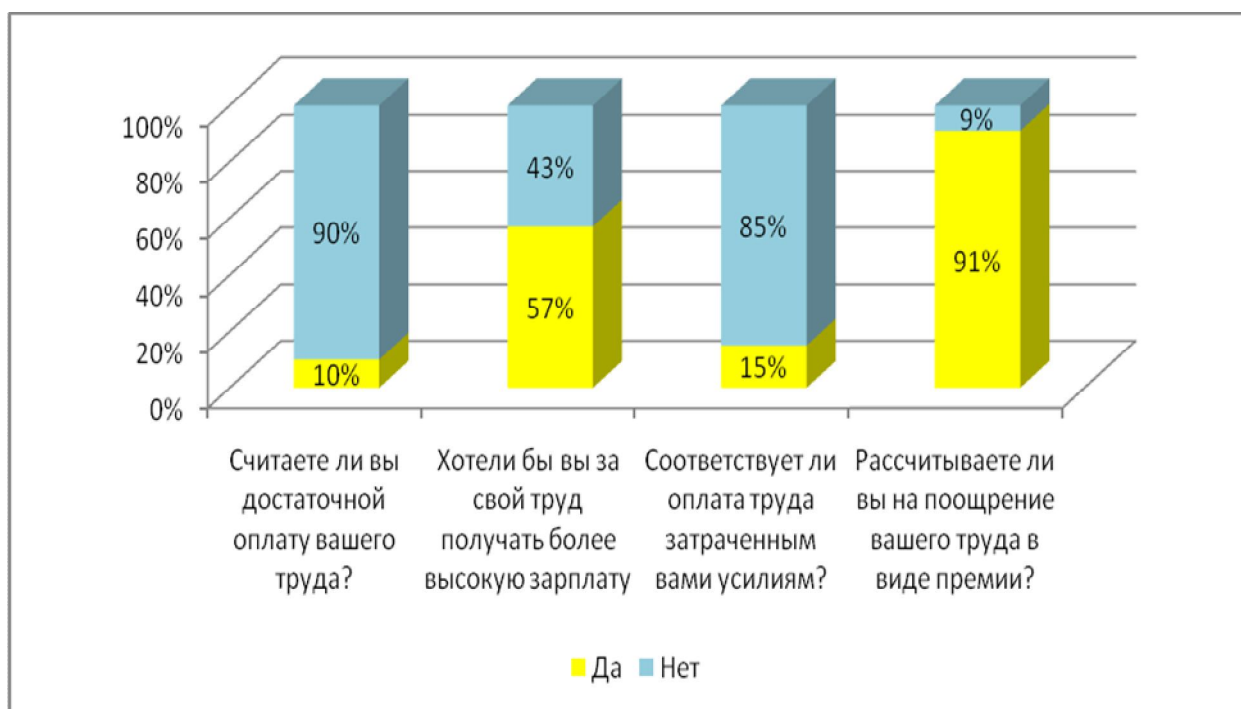


Рисунок Б.5 – Материальный фактор привлекательности для сотрудников

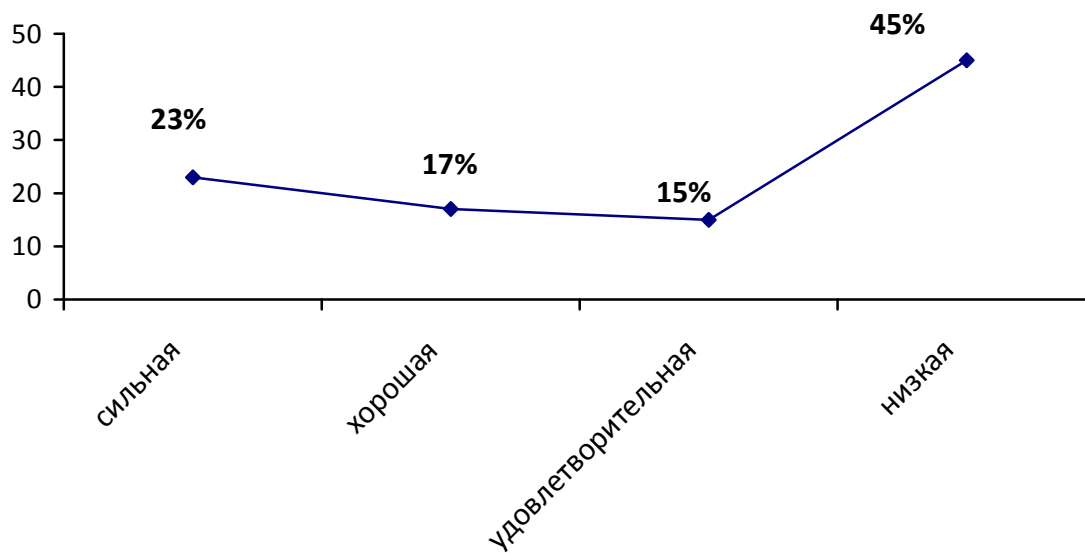


Рисунок Б.6 – Оценка мотивации персоналом на предприятии

<i>Рекомендации по совершенствованию управления персоналом ООО «Кофе-Сити»</i>
Внедрение системы мотивации «Умная зарплата»
Совершенствование корпоративной культуры
Создание специальных групп сотрудников из разных подразделений и отделов для разработки и внедрения нововведений и обеспечение дифференцированного подхода к новаторам.