

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка организационно-технических мероприятий по
повышению производительности труда на предприятии (на примере ООО
«Макдоналдс»)»

Студент(ка)

И.В. Гордеева

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

С.О. Захаров

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Гордеева Ирина Владимировна

1. Тема «Разработка организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на предприятии (на примере ООО «Макдоналдс»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Макдоналдс»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты повышения производительности труда на предприятии

1.1. Экономическое содержание производительности труда на предприятии

1.2. Методика анализа производительности труда на предприятии

1.3. Пути повышения производительности труда на предприятии

2. Анализ производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс»

2.1. Краткая характеристика ООО «Макдоналдс»

2.2. Анализ производительности труда на ООО «Макдоналдс»

2.3. Анализ факторов влияющих на производительность труда на предприятии ООО «Макдоналдс»

3. Организационно-технические мероприятия по повышению

производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс»

3.1. Характеристика организационно-технических мероприятий по повышению производительности на предприятии ООО «Макдоналдс»

3.2. Особенности внедрения организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс»

3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3;
5. Наблюдательный лист фотографии рабочего времени работника кассовой комнаты
6. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

С.О. Захаров

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

И.В. Гордеева

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Гордеева Ирина Владимировна
по теме «Разработка организационно-технических мероприятий по повышению
производительности труда на предприятии (на примере ООО «Макдоналдс»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016	03.03.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016	20.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	24.05.2016	24.05.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016	27.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016	31.05.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016	07.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

С.О. Захаров

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

И.В. Гордеева

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Гордеева И.В.

Тема работы: «Разработка организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на предприятии (на примере ООО «Макдоналдс»))»

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.О. Захаров

Цель исследования - разработка организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс».

Объектом исследования является ООО Макдоналдс основным видом деятельности которого является производство продуктов питания, а предметом исследования – производительность труда на предприятии общественного питания.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - каждое предприятие общественного питания отличается определённым уровнем производительности труда, который может повышаться или понижаться в зависимости от различных факторов. Развитие предприятия невозможно без постоянного повышения производительности, показатель которой является обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов, чем он выше, тем лучше. То есть, неизменным условием повышения объема продаж служит рост производительности труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 1.3, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Макдоналдс».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 47 источников и 3-х приложений. Общий объем работы 77 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты повышения производительности труда на предприятии.....	11
1.1 Экономическое содержание производительности труда на предприятии.....	11
1.2 Методика анализа производительности труда на предприятии.....	23
1.3 Пути повышения производительности труда на предприятии.....	27
2 Анализ производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс».....	38
2.1 Краткая характеристика ООО «Макдоналдс».....	38
2.2 Анализ производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс» .	46
2.3 Анализ факторов, влияющих на производительность труда на предприятии ООО «Макдоналдс»	50
3 Организационно-технические мероприятия по повышению производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс»	60
3.1 Характеристика организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс».....	60
3.2 Особенности внедрения организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс».....	67
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	69
Заключение	76
Библиографический список	79
Приложения	83

Введение

В условиях современной России рестораны имеют одну и ту же экономическую среду, одни и те же правовые основы деятельности, примерно одинаковый выбор банковского оборудования и рынков сбыта услуг, одни и те же потенциальные источники инвестирования, консультирования и помощи. При этом именно персонал ресторана делают его уникальным и отличным от ресторанов-конкурентов.

Представим понятие «человеческие ресурсы» в рамках концепции ресурсных возможностей в виде стратегического ресурса, оказывающего решающее влияние на развитие ресторанного бизнеса, т.к. новый, более высокий виток развития управления - стратегический - опирается на человеческие ресурсы компании как на обладающие не копируемыми возможностями, что может обеспечить победу в конкурентной борьбе.

В конкурентной борьбе работники ресторана являются решающим фактором, потому что решение клиента прийти в тот или иной ресторан зависит и от того с каким работником он столкнется. Все зависит от приветливости, компетентности и готовности помочь.

В наше время общественное питание, в том числе и ресторанный бизнес, является одной из самых динамично развивающихся отраслей по всей России. В современных условиях решающим фактором роста производительности труда является научно-технический прогресс. Большое значение это имеет и для сферы общественного питания. Производительность труда растет не только в отраслях, непосредственно осуществляющих материальное производство, но и в сфере общественного питания, в частности, в сфере общественного питания, что выражается в росте розничного выручки в расчете на одного работника.

Проблема роста производительности труда в сфере общественного питания весьма актуальна и требует скорейшего решения. Эта проблема должна решаться комплексно, с использованием всех элементов экономического стимулирования. Огромное значение в решении этого вопроса

имеет совершенствование стимулирования труда сотрудников предприятий общественного питания, а также правильная организация заработной платы в сфере общественного питания. Экономическому стимулированию производительности труда в сфере общественного питания присущи свои особенности, обусловленные своеобразной структурой.

Ученые-экономисты давно и активно занимаются изучением и решением проблем повышения эффективности живого труда, выявления и мобилизации его резервов.

Не смотря на то, что в работах многих ученых-экономистов есть различные взгляды на понятия производительности труда, до сих пор нет единой точки зрения определения данного понятия.

В современных условиях особое внимание необходимо уделять совершенствованию организации труда и повышению его производительности, так как они являются единственным источником реального экономического роста и развития предприятий общественного питания. Рост производительности труда – основная задача, которую необходимо решить для увеличения объема продаж. Для объективной оценки увеличения производительности труда используется статистическое изучение показателей производительности труда.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что каждое предприятие общественного питания отличается определённым уровнем производительности труда, который может повышаться или понижаться в зависимости от различных факторов.

Развитие предприятия невозможно без постоянного повышения производительности, показатель которой является обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов, чем он выше, тем лучше. То есть, непременным условием повышения объема продаж служит рост производительности труда. Он имеет существенное значение, как фактор снижения издержек обращения и получения прибыли, необходимой для развития предприятия общественного питания. Из этого следует, что

повышение производительности труда, может отразиться на выручке от реализации продукции общественного питания, так как, если работники будут работать эффективнее, то и соответственно объем продаж продукции общественного питания увеличится. Естественно, возрастают и личные доходы предпринимателя. Наряду с этим рост производительности является основой повышения заработной платы и доходов работников; только при этом условии они могут возрастать без увеличения издержек на продажу продукции общественного питания. Все вышесказанное определяет актуальность, выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение производительности труда на предприятии общественного питания ООО «Макдональдс» и разработка рекомендаций по её повышению.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

1. Изучение теоретических аспектов производительности труда на предприятии общественного питания.
2. Анализ экономической деятельности предприятия общественного питания ООО «Макдональдс».
3. Анализ производительности труда на исследуемом ООО «Макдональдс».
4. Разработка мероприятий по повышению производительности труда на предприятии общественного питания ООО «Макдональдс».

В качестве объекта исследуемого в выпускной квалификационной работе выступает предприятие общественного питания ООО «Макдональдс».

Предметом исследования является производительность труда на предприятии общественного питания.

Теоретическую и научную основу выпускной квалификационной работы составили труды таких ученых как В.А.Чернов, Г.И. Болкина, Ю.В. Морозюк, Л.Н. Чечевицына, И.П.Чуев, Е.Е.Шишкова, В.В. Богуш, Д.С. Синк и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, имеет

приложения, заключения и список используемой литературы.

1. Теоретические аспекты повышения производительности труда на предприятии

1.1. Экономическое содержание производительности труда на предприятии

На результаты деятельности предприятия общественного питания, и соответственно на организацию оплаты труда большое внимание оказывает эффективность использования трудовых ресурсов. Основным показателем эффективности использования трудовых ресурсов является производительность труда. От неё зависит товарооборот, издержки, прибыль и рентабельность.

Производительность труда - это один из показателей эффективности труда, характеризующий плодотворность полезной деятельности работников [5]. Она является одним из основных качественных показателей хозяйственной деятельности предприятий сферы общественного питания, т.к. оказывает влияние на объем оборота розничной сферы общественного питания, уровень издержек обращения и рентабельность.

Производительность в широком понимании – это умственная склонность человека к постоянному поиску возможности усовершенствования того, что существует [3]. Оно основано на уверенности в том, что человек может работать сегодня лучше, чем вчера, а завтра еще лучше. Оно требует постоянного совершенствования экономической деятельности.

В общем виде производительность – это отношение между произведенной продукцией и затратами на производство этой продукции [7].

Определяют производительность труда на уровне страны, района, отрасли, организации. Поэтому возникает необходимость выработки специфических и обобщающих показателей производительности.

Производительность труда является частным показателем производительности в общем виде, соизмеряющим результаты деятельности с затратами живого труда. Это определение производительности труда в полной

мере относится к общественному питанию.

Целью трудовой деятельности для предприятия общественного питания является получение результата, например продажи продукции общественного питания или услуг. Для любого работника или их группы имеет значение плодотворность этого результата, т. е. количество проданных продукции общественного питания за единицу времени. И чем выше этот результат, тем меньше затраты на единицу результата, в том числе такие, как арендная плата за помещение, плата за электроэнергию и т. п. Следовательно, при высокой продуктивности труда с увеличением объемов продаж продукции общественного питания повышаются издержки на ее реализацию. Эффективность, продуктивность труда измеряют с помощью показателя производительности труда.

Согласно одной из трактовок, представленной в экономическом словаре, «Производительность труда является важнейшим показателем эффективности производства» [8].

Производительность труда измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год)».

Для раскрытия экономического содержания производительности труда на предприятии общественного питания, рассмотрим различные трактовки понятия производительности труда данные различными авторами в таблице 1.1.

Итак, анализ эволюции подходов к трактовке понятия «производительность труда» позволяет сделать вывод, что в основном все авторы понимают данное понятие как результативность конкретного живого труда.

В данной выпускной квалификационной работе производительность труда будет рассматриваться как объем выручки (продаж) в единицу времени, достигнутой одним работником, единицей оборудования или одним подразделением [4].

Таблица 1.1 - Эволюция подходов к трактовке понятий «производительность труда»

№ п/п	Автор, источник	Год	Трактовка понятия
1	2	3	4
1	Т.В. Чернова, «Экономическая статистика»	1999	Под производительностью труда понимается результативность конкретного живого труда, эффективность целесообразной производительной деятельности по созданию продукта в течение определенного промежутка времени [2].
2	В.А.Чернов, «Экономический анализ»	2003	Производительность труда является важнейшим показателем эффективности использования человеческих ресурсов. От него зависят товарооборот, издержки, прибыль, рентабельность[4]
3	Т.И. Юркова, С.В. Юрков, «Экономика предприятия»	2013	Производительность труда – это количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника или затраты рабочего времени на единицу продукции [3].
4	Т.В. Яркина, «Основы экономики предприятия»	2014	Производительность труда — это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда характеризует способность работников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц или год. Количество работы, произведенной одним работником, называется выработкой. Показателем выработки можно измерить любую работу: производство продукции, продажу товаров или оказание услуг[5].
5	Т.А.Фролова, «Экономика предприятий»	2015	Производительность труда – это его эффективность, результативность. Для измерения производительности труда используются два показателя: выработка и трудоемкость[7].
6	Л.И. Ерохина, .В. Башмачникова, Т.И. Марченко «Экономика предприятия (в сфере общественного питания).	2015	Производительность труда – это объем выручки (продаж) в единицу времени, достигнутый одним работником, единицей оборудования, одним подразделением и т. п[6].

Измерение производительности труда оценивается путем сопоставления результатов труда в виде объема реализованной продукции общественного питания. Мерой затрат труда является время работы.

Чаще всего уровень производительности труда в сфере общественного питания определяется показателем выработки, приходящейся на одного работника (в том числе на одного работника оперативного персонала).

Производительность труда связана с выработкой. Выработкой называют объем реализованной продукции общественного питания. То есть производительность труда – это не что иное, как средний товарооборот на одного работающего (на одного работника оперативного персонала):

$$ПТ = \frac{T}{Ч}, \quad (1)$$

где, Т – объем реализованной продукции общественного питания в стоимостном выражении;

Ч – среднесписочная численность работников предприятия или работников оперативного персонала.

Согласно одной из трактовок, выработка – это объем реализованной продукции [6].

Выработка – это показатель, определяющий количество продукции, произведенной в единицу времени. Выработка характеризует результативность труда [3];

Выработкой называют объем реализованной продукции общественного питания, она является главным показателем производительности труда [4].

Авторы представляют выработку как наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда. Выработка определяется отношением количества реализованной продукции общественного питания к численности работников.

В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем выполненных работ и отработанное время, различают несколько методов расчета уровня выработки: стоимостный, трудовой и натуральный.

Сущность стоимостного метода заключается в том, что показатель производительности труда определяется как соотношение реализованной продукции общественного питания, выраженное в денежных единицах, к численности работников.

Трудовой метод измерения производительности труда основан на расчете трудоемкости реализованной продукции общественного питания. Согласно

этому методу эффективность труда оценивается сравнением фактических затрат с нормативными. Трудоемкость продаж каждого товара при этом рассчитывается как отношение трудовых затрат на продажу продукции к количеству.

Натуральный метод самый простой и достоверный метод, когда объем реализованной продукции общественного питания исчисляется в натуральном выражении. Достоинством этого метода является непосредственная сравнимость показателей производительности труда.

На уровень производительности труда оказывают влияние экстенсивность и интенсивность трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы предприятия характеризуют его потенциальную рабочую силу и выражаются в количестве трудоспособного населения с набором физических, умственных и духовных способностей.

Производительность труда на предприятии общественного питания за определенный период изменяется под воздействием многих причин. По существу, все факторы, влияющие на изменение объема реализации продукции общественного питания и численность работников предприятия, оказывают влияние и на изменение производительности труда.

Под факторами изменения производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение её уровня. В практике планирования на большинстве действующих российских предприятий, функционирующих в сфере общественного питания, все факторы изменения производительности труда классифицируются по следующим основным группам: объективные, внешние, неуправляемые факторы, не зависящие от самого предприятия; факторы, связанные как с постановкой внутренней работы предприятия, так и с внешними условиями и отношениями; факторы, действующие на уровне управления предприятием.

К первой группе относятся объем производства продукции общественного питания, степень насыщенности рынка товарной массой, динамика розничных цен на сырье.

Во вторую группу объединены факторы взаимодействия сферы общественного питания с потреблением и производством. Они обусловлены с умением работников изучать и оценивать рыночную конъюнктуру, и на этой основе составлять заказы производителям товара. Оценивать доходоемкость и издержкоемкость продукции общественного питания.

Кроме этого, для увеличения выработки на предприятиях общественного питания, требуется повышение качества обслуживания, сокращение затрат времени на получение услуг, информирование посетителя о предметах купли-продажи, новинках и т.д. со стороны персонала предприятия. Более того, высокая культура обслуживания не только привлекает посетителей, но и создает особый психологический климат в ресторане, так же способствующий росту производительности труда кассиров.

В третьей группе можно выделить еще три подгруппы факторов к которым относятся: материально-технические, организационно-экономические, социально-психологические.

Материально-технические факторы связаны с использованием нового оборудования, при прогрессивных технологий товародвижения, индустриализацией доставки и перемещения грузов.

Социально-психологические факторы определяются социально-демографическим составом трудовых коллективов, уровнем подготовки, стилем руководства. Современные тенденции развития социального партнерства между участниками трудовой деятельности позволяют строить отношения между работодателем и работником на качественно новом уровне, что способствует достижению более высоких результатов, как в индивидуальном, так и в коллективном труде.

Со стороны работодателя должны быть созданы условия, обеспечивающие безопасность, гигиену и культуру труда. Усиление конкуренции на рынке труда ставит проблему эффективности подготовки и переподготовки кадров предприятий, функционирующих в сфере общественного питания.

Наряду с факторами роста производительности труда, в экономике предприятия выделяют резервы роста производительности труда. Под резервами роста производительности труда на предприятии подразумеваются неиспользованные или еще недоиспользованные вместе реальные возможности экономики трудовых ресурсов. Резервы, заложенные во внутренней среде предприятия, обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием оборудования и рабочей силы, а так же сокращением потерь рабочего времени, экономией предметов труда, капитала и других видов ресурсов.

Различие между понятиями «факторы» и «резервы» заключается в том, что фактор – это причина возможности осуществления какого-либо явления, а резерв – нереализованная возможность в конкретном случае.

Обычно на российских предприятиях резервы, находящиеся во внутренней среде предприятия, вызывающие рост производительности труда, разделяются на резервы снижения трудоемкости, улучшения использования рабочего времени, экономии предметов труда и орудий труда.

Резервы роста производительности труда на предприятии общественного питания, выявляются и реализуются непосредственно на данном предприятии. К их числу можно отнести:

- снижение трудоемкости реализации продукции общественного питания;
- улучшение использования рабочего времени (внедрение научной организации труда, укрепление дисциплины, сокращение текучести кадров, улучшение торговой санитарии и охраны труда, сокращение потерь сырья и готовых блюд и других затрат);
- резервы улучшения структур, повышение компетенции кадров и лучшего использования рабочей силы.

По времени использования резерва роста производительности труда разделяются на текущие и перспективные.

Текущие резервы могут быть реализованы в ближайшем периоде и, как правило, не требуют значительных единовременных затрат. К их числу можно

отнести лучшее использование оборудования, применение наиболее эффективных систем оплаты труда, совершенствование организации оплаты труда на предприятии.

Перспективные резервы роста производительности труда обычно требуют перестройки процессов, внедрение новых технологий и т.д. Для этого необходимо дополнительные инвестиции и значительные сроки осуществления работ [6].

К косвенным издержкам подготовки работников можно отнести [3]:

время, затраченное наставником на обучение;

снижение производительности труда наставников во время обучения;

недостаточная производительность нового сотрудника (подразделения);

оплата дополнительных отгулов наставникам, если обучение проходило в выходные дни. Обобщив предыдущий материал, можно классифицировать затраты на персонал следующим

образом:

на формирование персонала;

на использование персонала;

на развитие персонала.

Обобщив три вида затрат, мы получаем общие затраты на персонал предприятия [14]:

$$ЗП = ЗФП + ЗИП + ЗРП, (1)$$

где ЗП - полные затраты на персонал;

ЗФП - затраты на формирование персонала;

ЗИП - затраты на использование персонала;

ЗРП - затраты на развитие персонала.

Данные затраты являются инвестициями в развитие кадрового потенциала предприятия, и категория «развитие персонала» должна рассматриваться более широко, чем понятие обучение персонала и включать в себя три составляющих, т.е. формирование, использование и развитие. ЗП приблизительно равны инвестициям в развитие персонала.

По данным Организации экономического сотрудничества и развития, производительность российского работника в 2014 г. составила \$25,9 в час, в Германии — \$62,3, в США — \$67,4. Предпринимаемые попытки догнать и перегнать лидеров пока проваливаются. Это признает даже российский президент, который в 2015 г. заявил, что по итогам прошлого года производительность выросла всего на 0,5%, в то время как ему пару лет назад виделся рост не менее чем на 5–6% в год (в 2012 г. производительность труда в России выросла на 3,1%) [49].

В результате подобных упражнений общая производительность труда в компании за 10 месяцев 2015 года увеличилась на 34% по сравнению с аналогичным периодом 2014–го.

Для улучшения производительности труда как офисных сотрудников, так и работников производства, используется система КРІ - ключевых показателей результата деятельности. Целью системы КРІ является повышение мотивации и эффективности сотрудников, а значит, и эффективности бизнеса в целом. В условиях экономической нестабильности для компании особенно важна наилучшая продуктивность каждого работника».

В любом бизнесе эффективность производительности труда во много зависит от системы мотивации сотрудников.

В контексте темы роста конкурентоспособности российского бизнеса из-за текущего снижения курса рубля можно сравнить изменения производительности труда в России за период с 1998 по 2015 год, поскольку издержки бизнеса по оплате рабочей силы зависят не только от размеров выплачиваемых зарплат, но и от производительности труда персонала. Совместив показатели по производительности труда с показателями долларовых зарплат россиян, мы сможем проследить динамику конкурентоспособности российского бизнеса как на внутреннем так и на внешнем рынке относительно большинства своих иностранных коллег [50].

На сегодняшний день производительность труда (ПТ) в экономике России, несмотря на заметную положительную динамику последнего времени,

по-прежнему низка. Согласно исследований проведенных международной консалтинговой компанией «McKinsey & Company» в различных секторах экономики России ее средняя величина составляет лишь 26% от уровня ПТ в США. Это отставание, объясняется рядом факторов, каждый из которых всесторонне анализируется на конкретных примерах. В ходе исследования было изучено пять важнейших секторов российской экономики: розничная торговля, сталелитейная промышленности, розничный банковский сектор, жилищное строительство и электроэнергетика.

Наличие прогрессивных методов в сфере общественного питания измеряется долей выручки, реализованного на основе прогрессивных методов к общему объему выручки. Этот показатель можно рассматривать в динамике, сопоставляя его изменения выручки. Тут же следует выделить, по какому из методов наблюдается увеличение объемов продаж, а по какому нет [4].

Таким образом, в предоставленном разделе выпускной квалификационной работы была рассмотрена эволюция подходов к трактовке понятия «производительность труда». Выявлено значение производительности труда для предприятий общественного питания, и рассмотрены группы факторов, влияющих на производительность труда.

1.2. Методика анализа производительности труда на предприятии

Существует три группы показателей измерения производительности труда:

1. Показатель уровня производительности труда (выработка);
2. Показатель роста производительности труда (в результате воздействия факторов роста производительности труда);
3. Темпы роста, прироста производительности труда (динамика показателя).

На предприятиях общественного питания, функционирующих в сфере общественного питания, в зависимости от единицы измерения объёма продаж различают два метода определения выработки: натуральный и стоимостной.

При наличии возможности натурального учёта реализации производительности труда может измеряться по следующей формуле:

$$ПТ = \frac{Q}{t}, \quad (2)$$

где Q – объем выполненных работ в натуральном выражении;

t – суммарные затраты времени на выполнение данных работ.

Количественное измерение производительности труда в натуральных показателях может использоваться при реализации продукции общественного питания.

Широкое распространение получил стоимостной метод определения производительности труда работников предприятия общественного питания. В зависимости от характера решаемых предприятия задач производительность труда может исчисляться по следующей формуле:

$$ПТ_{час} = \frac{T}{Н_{час}}, \quad (3)$$

где T - товарооборот за анализируемый период, руб;

Н_{час} – количество отработанных человеко-часов за анализируемый период;

Среднедневная производительность труда исчисляется по формуле (4):

$$ПТ_{дн} = \frac{T}{Н_{дн}}, \quad (4)$$

Где Н_{дн} - количество отработанных человеко-дней за период.

Среднегодовая производительность труда определяется по формуле:

$$K_{выб} = \frac{Чв}{Ч} \cdot 100, \quad (5)$$

Данная формула является наиболее распространенной в практической деятельности предприятий общественного питания.

Влияние изменения состава работников на производительность труда определяют с помощью формулы (6):

$$D = \frac{Np}{R} * \frac{Np}{R'} * \frac{R'}{R''} * \frac{R''}{R}, \quad (6)$$

где D – производительность труда;

N_p – объем выручки;

R' – численность кассиров;

R'' – численность оперативных работников;

R – численность всех работающих.

В настоящем и последующих расчетах данной темы лучше использовать средние показатели численности по соответствующим группам работников или в целом по всей численности персонала предприятия.

Расчет по методу цепных подстановок производят следующим образом:

$$1. D = \frac{N_o^p}{R_o'} * \frac{R_o'}{R_o''} * \frac{R_o''}{R_o};$$

$$2. D = \frac{N_1^p}{R_1'} * \frac{R_1'}{R_0''} * \frac{R_0''}{R_0};$$

$$3. D = \frac{N_1^p}{R_1'} * \frac{R_1'}{R_1''} * \frac{R_0''}{R_0};$$

$$4. D = \frac{N_1^p}{R_1'} * \frac{R_1'}{R_1''} * \frac{R_1''}{R_1}.$$

Уровень производительности труда также зависит от изменения доли работников, непосредственно не связанных с обслуживанием посетителей (административно-управленческих и младший обслуживающий персонал, рабочие) в общей численности работающих. Влияние этого фактора на темп прироста производительности труда можно измерить количественно, используя следующую формулу (7):

$$Inn = \frac{Y_o^A - Y_1^A}{100 - Y_o^A}, \quad (7)$$

где Inn - темп прироста производительности труда под влиянием структурной деятельности численности персонала, в частности, изменения доли административно-управленческого и прочего в общей численности работников, %;

Y_o^A - удельный вес административно-управленческого и прочего

персонала в базисном периоде или по плану;

$y \frac{A}{I}$ - удельный вес административно-управленческого и прочего персонала в отчетном периоде.

Существенное влияние на производительность и качество труда оказывает внедрение в практику научно-технического прогресса, новейших высокопроизводительных машин, оборудования, технологий, вычислительной техники, т.е. инновации; техническая оснащенность работников современными средствами.

Влияние внедрения новой техники на определенном участке работы на общее изменение производительности труда можно определить с помощью формулы (8):

$$I \frac{общ}{D} = \frac{I \frac{част}{D} \cdot y^{част}}{100}, \quad (8)$$

где $I \frac{общ}{D}$ - темп роста производительности всех работников предприятия в части использования НТП;

$I \frac{част}{D}$ - темп роста производительности труда группы работников, применяющих в своем труде инновации;

$y^{част}$ – удельный вес группы работников, применяющих инновации.

1.3. Пути повышения производительности труда на предприятии

Анализ трудовых показателей предприятия общественного питания сводится не только к анализу производительности труда, но и к выявлению потенциальных возможностей повышения её на предприятии. Однако достижение запланированных результатов возможно только при наличии соответствующих ресурсов и факторов оптимизации работы предприятия общественного питания.

Из всех трудовых показателей именно производительность труда, как никакой другой, может и должна стимулироваться предприятием для постоянного повышения.

Пути повышения производительности труда на предприятии общественного питания представлены на рисунке 1.1

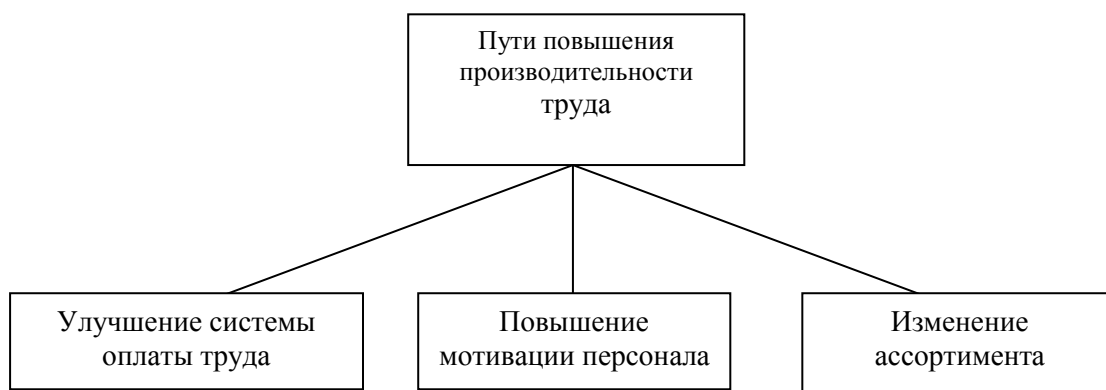


Рисунок 1.1 - Пути повышения производительности труда на предприятиях общественного питания

Большое влияние на использование труда персонала предприятия общественного питания оказывает повышение производительности труда работников. Влияние этого фактора проявляется в двух направлениях. Во-первых, рост производительности труда ведет к увеличению объема реализации продукции общественного питания, а, следовательно, и к увеличению суммы получаемой прибыли. Во-вторых, повышение производительности труда приводит к уменьшению численности работников, а, следовательно, и к сокращению расходов на оплату труда, на долю которых приходится свыше 1/3 всех издержек обращения предприятий сферы общественного питания. Это ведет к снижению общей суммы издержек и к увеличению суммы прибыли.

Для чего предприятию нужен анализ производительности труда? Прежде всего, это выяснение предельных возможностей предприятия, того, на что способен бизнес. Кроме того, выявляются показатели рентабельности корпорации, оборачиваемости денежных капиталов. Идет оценка социальной роли работодателя, что немаловажно для России. Наконец, предприятие,

проанализировавшее производительность труда сотрудников, сможет выявить свои преимущества и недостатки в отношении конкурентов, сделать свою продукцию более привлекательной для рынка. В числе важных критериев – повышение дисциплины персонала.

Повысить производительность труда позволяет совмещение трудовых функций на предприятии общественного питания, воздействующее на рост эффективности деятельности в сфере общественного питания. Это будет способствовать сокращению затрат рабочего времени, повышению загрузки рабочих, что приведет к сокращению трудовых затрат. Первостепенное значение для увеличения прибыли имеет стимулирование снижения трудовых затрат. Однако она увеличивается только в том случае, если темпы роста производительности труда превышают темпы роста заработной платы, если каждый работник получает оплату в соответствии с количеством и качеством его труда.

В результате того, что производительность труда растет быстрее фонда заработной платы, необходимо повышать мотивацию работников на предприятии общественного питания. Для того чтобы повысить мотивацию работников, руководству необходимо понять, что соблюдение запланированных мероприятий повысит уверенность работника в завтрашнем дне, заинтересованность в сохранении рабочего места, повысит производительность труда на предприятии общественного питания.

Также наряду с повышением мотивационной деятельности, можно предложить следующие мероприятия, которые приведут к повышению производительности труда:

1. Внедрение нового оборудования, внедрение компьютеризации, и как следствие повышение квалификации сотрудников предприятий общественного питания. Это позволит повысить производительность труда сотрудников предприятий общественного питания и их деловую активность.

2. Организация правильного и более эффективного размещения персонала, это позволит ускорить процесс обслуживания посетителей, повысит

производительность труда, товарооборот и в итоге полученную прибыль.

3. Повышение квалификации персонала; осуществления переподготовки и переквалификации работников предприятия общественного питания. Предложения данного предприятия связано с необходимостью постоянного повышения производительности труда работников на предприятии общественного питания; снижение трудовых затрат; сокращение числа работников занятых ручным трудом.

4. Слежение за выполнением функций оперативным персоналом и трудовой дисциплиной для того, чтобы рост заработной платы был оправдан и соответствовал трудовым затратам каждого работника.

5. премирование работников предприятия общественного питания, что позволит повысить мотивацию работников и как следствие производительность труда.

6. Использование эффективной мотивации работников на предприятии общественного питания. На данный момент основным мотивом побуждения работников к деятельности является заработная плата. Но для того, чтобы повысить производительность труда работников мотивация должна быть не только материальной, но и моральной, а именно: поощрение работников в виде похвалы, участия работников в деятельности предприятия, возможности принимать работниками решений.

7. Предоставление работнику предприятия общественного питания свободу в действиях, не ограничивать его в определенные рамки, т.е. если работа интересная и приносящая ему удовлетворение, то качество исполнения соответственно будет высоким.

8. Внедрение системы перераспределения рабочего времени по средствам внедрения гибких графиков работы. Правом работать в свободном режиме, необходимо наделять передовых работников, сознательных и организованных. Это будет дополнительной мотивацией к более эффективной работе на предприятии общественного питания.

9. Повышение заботы о моральном состоянии работника - признание

труда сотрудников, добившихся значительных результатов с целью дальнейшего их стимулирования, проводить популяризацию результатов труда отдельных работников, получивших признание.

10. Проведение мониторинга и анализа численности, производительности труда, фонда заработной платы и систем оплаты труда для того, чтобы отслеживать происходящие изменения и своевременно применять меры по улучшению положения.

11. Необходимость в оптимизированной системе оплаты труда. Сделать ее намного проще, понятнее для работников. Так же можно ввести индивидуальную систему оплаты труда и премирования, при этом работник должен знать, за что и почему произошли надбавки, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно поощряется руководством.

12. Планирование основных показателей труда работников для осуществления контроля по достигнутым результатам.

13. Разработка мероприятий по уменьшению издержек, убытков, повышению доходов от реализации продукции общественного питания за счет расширения сферы общественного питания, внедрения новых форм обслуживания посетителей.

14. Повышение эффективности управления денежными средствами, улучшение расчетно-платежной дисциплины.

15. Обеспечение руководством предприятия общественного питания правильной сбытовой политики, т.е. разместить товары таким образом что бы они приносили больше прибыли предприятию общественного питания.

16. Проведение маркетингового анализа по изучению спроса и предложения рынков сбыта, формированию ассортимента и структуры на основе потребностей потребителей, что позволит повысить товарооборот, прибыль и как следствие получение дополнительного дохода работниками предприятия общественного питания (это также позволит повысить мотивацию работников и производительность труда).

Кроме этого, для увеличения выработки на предприятиях общественного питания требуется повышение качества обслуживания, сокращение затрат времени клиентов на обслуживание, информирование клиентов о новинках в ассортименте, изменениях в ценовой политике и т.д. со стороны персонала предприятия. Более того, высокая культура обслуживания не только привлекает клиентов, но и создаёт особый психологический климат в ресторане, также способствующий росту производительности труда персонала.

Рост производительности труда на предприятиях общественного питания может осуществляться за счёт внедрения в практику достижений научно – технического прогресса, новейших высокопроизводительных машин, оборудования, технологий, вычислительной техники.

Еще одно направление для повышения производительности труда является технический прогресс. Он связан с вложением капитальных средств и определяет возможность в будущем увеличения эффективности и использования, при этом сеть кофеен «Макдоналдс» не имеет достаточное количества собственных денежных средств, поэтому можно взять кредит в банке или найти спонсора.

исследователи в большинстве своем признают, что инновации являются непременным условием повышения производительности. Однако, хотя положительная корреляция между инновацией продуктов и показателями работы предприятий была установлена для европейских фирм, данные по развивающимся странам отнюдь неоднозначны. Аналогичные исследования существуют только по одной подгруппе стран с переходной экономикой. По многим из них до настоящего времени отсутствовали необходимые для такого анализа данные.

Различия между инновационными и неинновационными фирмами определяются также и видом инноваций. Производительность инновационных предприятий существенно выше, чем у неинновационных, по всем видам инноваций только в Иордании (см. Приложение 1).

Простое сравнение средней производительности труда на инновационных

и неинновационных предприятиях не указывает на сильную взаимосвязь между инновацией и производительностью. Более высокие показатели средней производительности у инновационных фирм наблюдаются менее чем в половине из всех стран.

Возможно, имеются какие-то причины, объясняющие, почему наблюдаемая корреляция между инновацией и производительностью слабее того действительного базового влияния, которое инновация оказывает на производительность. Так, например, если фирмы с низкими производственными показателями начинают испытывать на себе большее давление, заставляющее их осуществлять инновационную деятельность, то в данном случае инновации, как представляется, могут сопровождаться слабыми показателями работы в течение короткого периода времени, хотя в долгосрочной перспективе она позволяет увеличить производительность на предприятиях.

Очень важным направлением является введение информационных технологий, автоматизированные системы управления предприятием. Преимуществом таких систем при их внедрении является будущая экономия энергоресурсов и времени персонала, а значит и производительности труда. Внедрение данного предложения исчисляется большими денежными средствами, но отдача от данного предложения возможна только тогда, когда система решает не отдельные производственные задачи, а является системой специализированной для ресторана. Например, R-keeper позволяет хранить данные, содержащие информацию, накопленную рестораном в процессе ведения производства.

При помощи этих данных можно планировать, сопоставлять, сравнивать, делать статистику и прогнозировать объем выручки за будущий период, а это в свою очередь прямо влияет на производительность труда

Также специализированные системы позволяют сократить время передачи информации между различными службами, автоматический контроль, облегчает работу бухгалтерии, снизить уровень запасов, а также улучшить

обратную связь с гостями при одновременном сокращении штатных единиц. Все это позволяет сократить расходы на заработную плату, повысить уровень безопасности.

Рост производительности труда происходит за счёт роста фондовооружённости и технической оснащённости труда.

Кроме того, было выявлено, что на изменение производительности труда влияют такие факторы: фондоотдача и (товарооборот/стоимость основных фондов) фондовооружённость (стоимость осн. фондов/среднесписочную численность), при этом производительность должна расти быстрее чем фондоотдача и фондовооружённость.

Для повышения фондоотдачи необходимо улучшить структуру основных фондов, путем внедрения новых технологий, машин, оборудования; совершенствовать организацию производства и труда, улучшать условия и режим труда, создавать благоприятные социальные условия.

Одним из направлений по повышению производительности труда является использование стимулирования персонала.

Обязательным направлением организации труда является улучшение условий труда. Для повышения работоспособности, снижения утомляемости и сохранения здоровья трудящихся большое значение имеет создание комфортных условий на производстве. Доля ручного труда в общественном питании составляет в среднем 70 — 75%. Поэтому большее значение имеет сокращение доли ручного труда за счет механизации и автоматизации процессов. На предприятиях должны быть созданы нормальные психофизиологические, санитарно-гигиенические и эстетические условия труда, снижающие утомляемость работников (соблюдение общих требований к производственным помещениям; создание оптимального микроклимата: температура, влажность воздуха, скорость движения его; освещенность рабочих мест, отсутствие сильного производственного шума и т. д.).

На рынке труда уже есть специалисты, способные оказать квалифицированные услуги в том или ином направлении: подобрать персонал,

разработать интерьер, установить световое и звуковое оборудование, организовать промоушн. Есть опытные и хорошо обученные кассиры, бармены, менеджеры. Но существует очень мало специалистов, способных управлять всем этим в целом, постоянно поддерживать работу ресторана на соответствующем уровне и тем более – повышать этот уровень. Успеха добиваются те, кто понимает, что управление подразделяется на уровни: «Учет и контроль», «Оперативное управление» и «Стратегия развития».

– «Учет и контроль» – непрерывный, рутинный процесс, требующий высокой дисциплины и организованности сотрудников. Осуществляется непосредственно исполнителями (кассиры, бармены, кассиры), закупщиками и менеджерами среднего звена – администраторами. Информация, собранная и первично обработанная на этом уровне, предоставляется специалистам, занимающимся оперативным управлением.

– «Оперативное управление» – на основании полученной информации принимаются оперативные решения для обеспечения стабильной работы ресторана. Принимаются решения, например, о стимулировании персонала, о смене поставщика, об эффективности той или иной маркетинговой акции. Человек, занимающийся оперативным управлением, должен быть огражден от рутины и при этом он должен иметь возможность оперировать проверенной и своевременной информацией. Он же поддерживает контакт с государственными органами, арендодателями и пр.

– «Стратегия развития» – на этом уровне формулируются цели, ставятся задачи и строится план для достижения поставленных задач. Такие решения принимаются на основе анализа большого количества хорошо обработанной информации о работе ресторана и анализа ситуации на рынке. Эту работу выполняют менеджеры высшего звена управления.

Проблемы, с которыми приходится постоянно бороться, хорошо известны:

– невозможность или огромная трудоемкость контроля и учета остатков продуктов;

- злоупотребления со стороны персонала;
- отсутствие уверенности в достоверности финансовых отчетов.

Решение этих проблем требует постоянных усилий, занимает львиную долю рабочего времени и мешает директору сосредоточиться на действительно важных вопросах – вопросах уровня «Оперативное управление» и «Стратегия развития».

Содержание дополнительного штата, осуществляющего контроль и учет, является неэффективным решением, так как это влечет за собой увеличение постоянных затрат. К тому же большую роль в этом случае играет человеческий фактор, который сам по себе не надежен и требует контроля.

Связь между статусом привлекательного работодателя и лидерством по показателю производительности очевидна (см. Приложение 2). Сильные сотрудники способны добиваться большего. При этом дополнительные затраты, которые направлены на стимулирование сотрудников и обеспечение более привлекательных условий работы, экономически оправданы. Инвестиции в квалифицированный персонал при надлежащем менеджменте приводят к росту производительности.

Таким образом, в ходе теоретического исследования было рассмотрено экономическое содержание, эволюция подходов к понятию «производительность труда». Представлена характеристика роли производительности труда для предприятий общественного питания. Предложена методика анализа производительности труда на предприятии общественного питания, исследованы основные пути повышения производительности труда на предприятиях общественного питания.

2. Анализ производительности труда на предприятии (на примере ООО «Макдоналдс»)

2.1. Краткая характеристика ООО «Макдоналдс»

ООО «Макдоналдс» находится по адресу: г.Сызрань адрес проспект 50 лет Октября 24. открыт 7.06.2013г. Ресторан быстрого питания в г.Сызрань рассчитан на 120 посадочных мест. Также круглый год открыта и летняя площадка на 40 посадочных мест. Обеспечивать выполнение заказов будут 86 сотрудников сети.

В Сызрани, как известно, проживают 175 тысяч человек. Так как, в Сызрани много автомобилей, то построили ресторан быстрого питания с дополнительным обслуживанием машин МакАвто.

Основными задачами ресторана «Макдоналдс» является: создание необходимых условий для удовлетворения потребностей людей в полноценном питании, повышение качества обслуживания и предоставление дополнительных услуг предприятиями общественного питания.

Приоритетные направления в работе: изучение потребителей и поддержание контактов с ними. Получение информации о потребителях, их потребностях и предпочтениях – одна из ключевых целей организации.

Учитывая растущую потребность в предоставлении услуг общественного питания, развитие технической, материальной возможности организации формируется внутренний график работы, ресторан «Макдоналдс» функционирует в режиме рабочего времени с 7.00 ч.- до 24.00ч. – ежедневно; с 24.00ч. – до 04.00ч.- в ночное время обслуживание машин МакАвто.

Общая площадь ресторана – 4752 м², число помещений – 12, 1 зал вместимостью 120 человек. Площадь прилегающей территории 6368,2 м, на которой находится парковка для 30 автомобилей (въезд на территорию ресторана регулируется вывесками ресторана «Въезд» и камерами наблюдения), также на территории ресторана находится летняя площадка на

40 посадочных мест площадью 1987 м².

В ресторане работает 86 разнорабочих сотрудников, несмотря на это каждый сотрудник вносит свой вклад в обслуживание посетителей. В условиях напряженного ритма организационной работы по предоставлению услуг общественного питания еженедельно проходят организационные собрания со всем коллективом ресторана. Вопросы планирования, анализа мероприятий, организационные вопросы. Каждый месяц проводится подведения итогов работы ресторана, и работы каждого сотрудника, а именно сравниваются поставленные цели с результатом.

Аспектами системного подхода и основными положениями СТБ ИСО 9000, СТБ ИСО 9001, СТБ ИСО 9004 процесса «Оказание услуг общественного питания» являются:

- раздел 7.5 «Производство и обслуживание» (СИБ ИСО 9001);
- раздел 2.4 «Процессный подход» (СТБ ИСО 9000);
- раздел 7.5 «Операции по производству и обслуживанию» (СТБ ИСО 9004)

ООО «Макдоналдс» в своей деятельности руководствуется Законодательством Российской Федерации, указами, постановлениями Правительства Российской Федерации, законодательными и нормативными актами Министерства РФ, Уставом ООО «Макдоналдс», решениями, приказами и распоряжениями директора, Правилами внутреннего трудового распорядка и настоящим Положением.

В работе с кадрами компания руководствуется: трудовым кодексом Российской Федерации; внутренними нормативными актами (коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате и стимулировании труда, инструкция по соблюдению правил техники безопасности); штатное расписание; правовые акты.

В установленном порядке ведутся личные дела сотрудников, трудовые книжки.

Результативность и эффективность деятельности ресторана Макдоналдс

определяется количественным и качественным показателями. Количественный показатель – это разнообразие форм и финансовый объем предоставляемых услуг, а качественный показатель – это стабильный социальный эффект их востребованности, а так же удовлетворенности населения.

Компания Макдоналдс существует на российском рынке уже много лет и за это время она зарекомендовала себя как корпорация, предоставляющая целый спектр услуг для населения.

ООО «Макдоналдс» предоставляет следующие виды услуг:

- услуги питания;
- услуги по организации потребления и обслуживания;
- предоставление бесплатного интернета Wi-Fi;
- организация музыкального обслуживания;
- отпуск продукции на вынос;
- предварительный заказ продукции по телефону;
- обслуживание МакАвто;
- организация тематических праздников и представлений, детских утренников, дней рождений, торжественных поздравлений.

Таблица 2.1 - Потребители услуг общественного питания ООО «Макдоналдс» в 2015 году

Возрастная группа людей	Время посещения	Охват (чел.)	Потребляемые услуги ресторана
1	2	3	4
Дети и подростки до 14 лет	10.00ч.-18.00ч.	275	Услуги питания; детские утренники
Молодежь до 35 лет	08.00ч.-24.00ч. 24.00ч.-04.00ч.	480	Услуги питания; предоставление бесплатного интернета Wi-Fi;
Пенсионеры, пожилые люди	14.00ч.-18.00ч.	28	услуги питания
Семьи	10.00ч-22.00ч.	370	Услуги питания; детские утренники; отпуск продукции на дом
Остальные группы	10.00-24.00	220	Услуги питания
Итого:		275	

Для наглядного представления охвата потребителей по возрастной группе людей построим круговую диаграмму (рис.2.1).

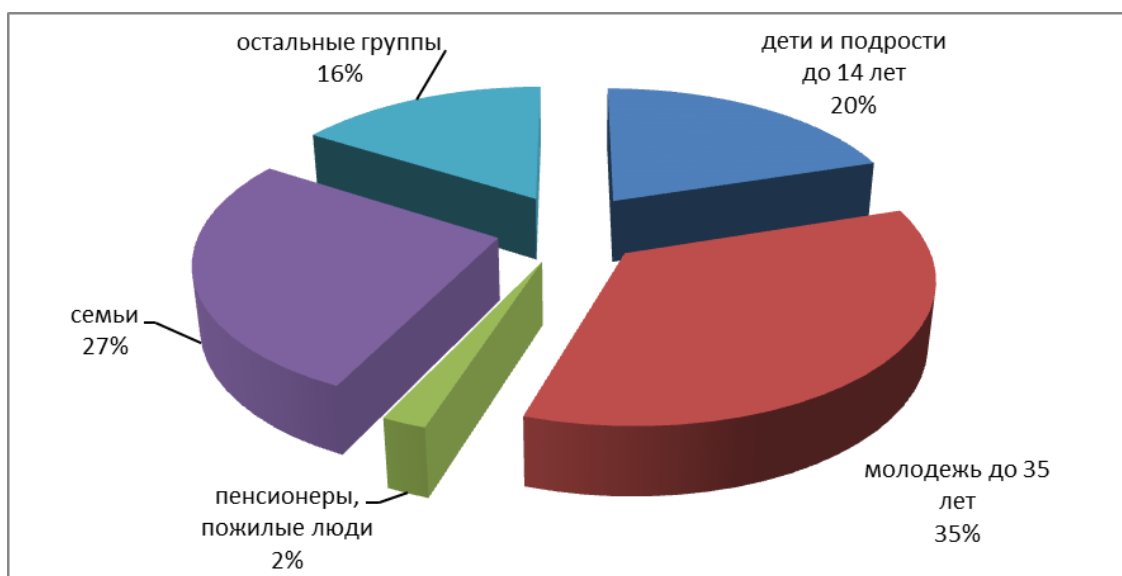


Рисунок 2.1 - Диаграмма, отражающая процентное соотношение потребителей по возрастной группе людей

Из таблицы 2.1 и рисунка 2.1 видно, что большей частью потребителей услуг являются молодежь до 35 лет, т.к. ресторан создаёт всевозможные условия для удобства посещения этой группы посетителей. Для руководителей ресторана выше указанная классификация по возрастной группе потребителей приобретает особенную важность, т.к. руководство должно учитывать цели, мотивы, содержательные предпочтения, а также ожидания этих групп потребителей.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом ООО «Макдоналдс».

Высшим должностным лицом является директор (рис. 2.1). Директор назначается на должность и освобождается Учредителем. Директор на основе единоначалия руководит деятельностью предприятия; несет персональную ответственность за достижение целей, предусмотренных уставом; утверждает структуру, смету расходов предприятия и штатное расписание в пределах выделенных ассигнований; заключает трудовые договоры с сотрудниками организации; разрабатывает должностные инструкции; издает приказы, распоряжения, а также их контролирует и т.д.

К руководящему персоналу относятся первый ассистент директора, второй ассистент директора. Рассмотрим их обязанности.

Первый ассистент директора в отсутствие директора является исполняющим обязанности директора и принимает на себя необходимые меры по разрешению вопросов, находящихся на уровне компетентности исполняющего обязанности, по устранению возникших неисправностей, конфликтных ситуаций. Несет ответственность за качество предоставляемых услуг, за выполнение правил по ТБ и ПБ, развивает сеть платных услуг.

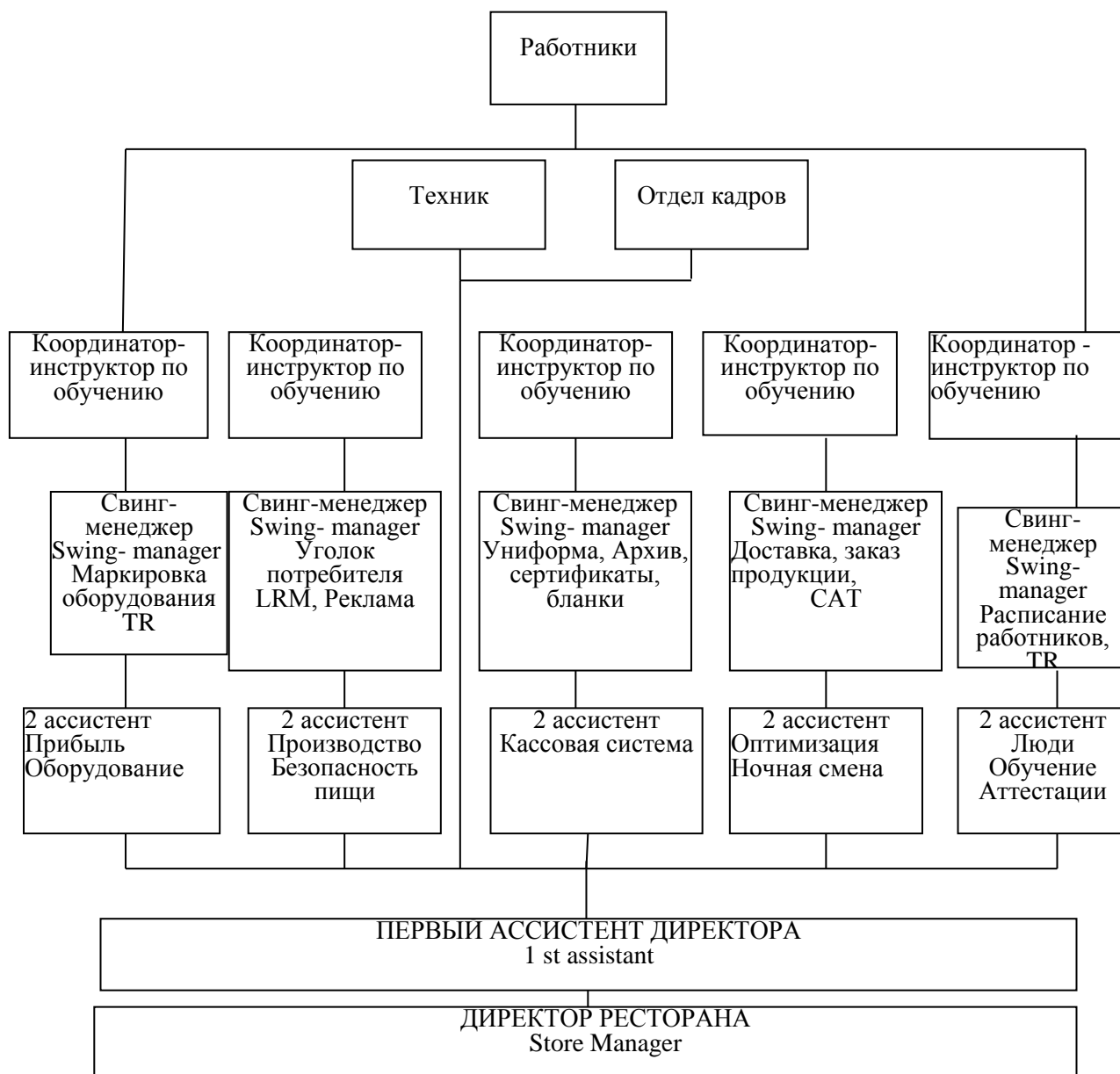


Рисунок 2.2 - Организационная структура управления предприятием ООО «Макдоналдс»

Второй ассистент директора подбирает и руководит обслуживающим персоналом и техническим персоналом ресторана «Макдоналдс». Определяет участки и объем их работ; ведет учет инвентаря, оборудования, подготавливает к списанию по согласованию с директором ресторана «Макдоналдс»; обеспечивает сохранность имущества ресторана «Макдоналдс». Ведет документацию, составляет отчет о движении товарно-материальных ценностей, документальные отчеты, акты, предоставляет в бухгалтерию согласно графику; руководит работой вверенных ему людей обслуживающего персонала (технических служащих, рабочих других специальностей).

Рассмотрев подробнее рис. 2.2, становится понятно, что за каждым сотрудником закреплено определенное направление деятельности, которое необходимо контролировать.

За ведение рекламной деятельности отвечает менеджер, в чьи обязанности входит своевременное распределение рекламных материалов, контроль за их текущим использованием, поддержание контактов с организациями по изготовлению и размещению рекламы, утилизация рекламных средств и т.д.

Таблица 2.2 - Сведения о повышении квалификации сотрудников в период с 1.02.2015 по 1.02.2016

№	Занимаемая должность	Тема	Место проведения (название учреждения, город)
1	Менеджер трейни	Программа «Управление сменой»	Г.Москва, ресторан «Арбат», Отдел повышения и развития людских ресурсов.
2	Второй ассистент директора	Семинар-практикум по «Современные требования к охране труда в РФ».	г. Москва ресторан «Арбат», Отдел повышения и развития людских ресурсов.

Кадровый ресурс – руководители и специалисты, обеспечивающие предоставление услуг общественного питания населению (административный состав), а также служащие и рабочие, обеспечивающие обслуживание потребителей и ремонт оборудования (технический состав).

Сотрудники компании Макдоналдс один раз в три месяца проходят аттестацию в установленном порядке. Так в 2015 году работники ООО «Макдоналдс» в количестве двадцати трех человек удачно прошли аттестацию, тем самым получив за это премию.

Специалисты каждой категории руководствуются в своей работе должностными инструкциями, устанавливающими их права и обязанностями.

Наряду с квалификацией и профессионализмом все сотрудники ресторана должны действовать в соответствии с высокими нравственными нормами и социальной ответственностью.

Общая численность работников на конец декабря 2015 года – 86 человек
основных работников: 83 человека;
совместителей – 3 человек.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Макдоналдс» за 2013-2015 гг. представлены в табл. 2.3. Для того, чтобы цифры можно было сравнивать, они были приведены к сопоставимому виду путем индексации на процент инфляции к ценам декабря 2015 года.

Темп роста выручки за исследуемый период составил 118,76% при увеличении численности работающих на 4,55%. Производительность труда выросла в целом по предприятию на 32,31%. Отсюда можно сделать вывод, что ООО «Макдоналдс» развивается преимущественно по экстенсивному пути. В связи с ростом численности работников в исследуемом периоде на 11 человека расходы на оплату труда возросли. Темп роста заработной платы составил 7,86% за период с 2013 по 2015 год, что ниже темпов роста производительности труда, а значит ООО «Макдоналдс» имеет условия для расширенного воспроизводства.

Таблица 2.3- Основные экономические показатели деятельности ООО «Макдоналдс» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013 гг.		2015-2014гг.		2015-2013г.г.	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
				изм (+/-)		изм (+/-)		изм (+/-)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка, тыс.руб.	94437,735	101256,69	112156,845	6818,96	7,22	10900,16	10,76	17719,11	18,76
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	78844,965	81043,095	87271,29	2198,13	2,79	6228,20	7,69	8426,33	10,69
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	15592,77	20213,595	24885,555	4620,83	29,63	4671,96	23,11	9292,78	59,60
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	3118,7124	4225,68	4361,04	1106,97	35,49	135,36	3,20	1242,33	39,83
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	4331,545	5869	6057	1537,46	35,49	188,00	3,20	1725,46	39,83
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	8142,5126	10118,915	14467,515	1976,40	24,27	4348,60	42,97	6325,00	77,68
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	6188,31	7690,38	10995,31	1502,07	24,27	3304,94	42,97	4807,00	77,68
8. Основные средства, тыс. руб.	678	789	807	111,00	16,37	18,00	2,28	129,00	19,03
9. Оборотные активы, тыс. руб.	345	389	356	44,00	12,75	-33,00	-8,48	11,00	3,19
10. Численность ППП, чел.	65	70	86	5,00	7,69	16,00	22,86	21,00	32,31
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	18200	20790	25972	2590,00	14,23	5182,00	24,93	7772,00	42,70
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1452,89	1446,52	1304,15	-6,36	-0,44	-142,37	-9,84	-148,74	-10,24
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	280,000	297,000	302,000	17,00	6,07	5,00	1,68	22,00	7,86
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	139,29	128,34	138,98	-10,95	-7,86	10,64	8,29	-0,31	-0,22
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	273,73	260,30	315,05	-13,43	-4,91	54,75	21,03	41,31	15,09
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	6,55	7,59	9,80	1,04	1,04	2,21	2,21	3,25	2,21
17. Рентабельность производства, %	10,33	12,49	16,58	2,16	2,16	4,09	4,09	6,25	4,09
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	91,38	90,01	87,10	-1,37	-1,50	-2,91	-3,23	-4,28	-4,68

За анализируемый период себестоимость продаж выросла на 10,69%, вырос средний уровень торговой наценки. Все это предопределило рост прибыли от продаж на 6325 тыс. руб. или 77,86%

2.2. Анализ производительности труда на предприятии ООО «Макдоналдс»

В целях анализа производительности труда в ООО «Макдональдс» рассчитан показатель производительности труда среднегодовой заработной платы и фонда оплаты труда. Показатели производительности труда, среднегодовой заработной платы и фонда оплаты труда за 2013 - 2015 гг. представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ производительности труда ООО «Макдональдс» за 2013 - 2015 гг.

Показатели, ед. измерения	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, % 2015 г.	
				2013 г.	2014 г.
1.Выручка, тыс. руб.	94437,735	101256,69	112156,845	118,76	110,76
2.Среднесписочная численность, чел.					
Всего:	65	70	86	132,31	122,86
в том числе оперативных работников	29	32	48	165,52	150,00
в том числе кассиров	16	25	27	168,75	108,00
3.Выработка/ товарооборот, тыс. руб./чел.					
на 1 работающего	1452,89	1446,52	1304,15	89,76	90,16
на 1 оперативного работника	3256,47	3164,27	2336,60	71,75	73,84
на 1 кассира	5902,36	4050,27	4153,96	70,38	102,56
4.Фонд потребления (ФОТ), тыс. руб.					
Всего:	18200	20790	25972	142,70	124,93
в том числе оперативных работников	7105	8000	12240	172,27	153,00
в том числе кассиров	3520	5750	6480	184,09	112,70
5.Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.:					
1 работающего	280,000	297,000	302,000	107,86	101,68
1 оперативного работника	245	250	255	104,08	102,00
1 кассира	220	230	240	109,09	104,35
6.Соотношение темпов роста ПТ и ЗП				0,83	0,89

Анализ данных показывает, что среднесписочная численность работников ООО «Макдональдс» выросла на 32,315 за весь период. Выработка при этом же снизилась на 10,34%, при этом выработка кассира увеличилась на 2,56%

Фонд оплаты труда также вырос за анализируемый период на 42,7%. Исходя из чего, увеличилась и заработная плата на одного работающего на 7,86%

Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы в 2015 г. – 0,83. Что также говорит о неэффективном увеличении заработной платы.

Также для проведения анализа производительности труда работников ООО «Макдональдс» необходимо определить эффективность использования средств на оплату труда.

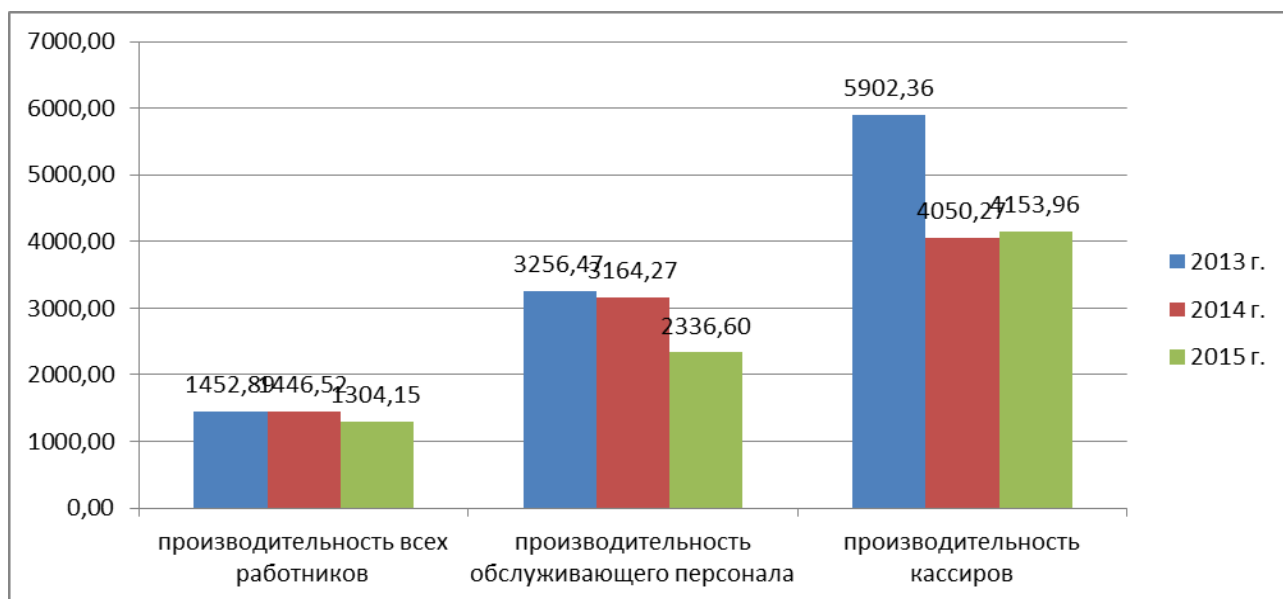


Рисунок 2.3 - Динамика выработки за период 2013 -2015 гг

Также для проведения анализа производительности труда работников ООО «Макдональдс» необходимо определить эффективность использования средств на оплату труда.

Данные для оценки представлены в таблице 2.5.

Данные расчетов, представленных в таблице 2.5 свидетельствуют о том, что в связи с неизменной среднесписочной численностью работающих в

исследуемом периоде и увеличением заработной платы фонд оплаты труда увеличивается на протяжении всех периодов.

Таблица 2.5 -Данные для оценки эффективности использования средств на оплату труда ООО «Макдональдс» за 2013-2015гг.

Показатель	Период			Темп роста %	
	2013г	2014г	2015г	2015/2013	2015/2014
1.Выручка, тыс.руб.	94437,735	101256,69	112156,845	118,76	110,76
2.Среднесписочная численность, чел.				#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
Всего:	65	70	86	132,31	122,86
· в том числе оперативных работников	29	32	48	165,52	150,00
· в том числе кассиров	16	25	27	168,75	108,00
3.Выработка/ товарооборот, тыс. руб./чел.:					
· на 1 работающего	1452,89	1446,52	1304,15	89,76	90,16
· на 1 оперативного работника	3256,47	3164,27	2336,60	71,75	73,84
· на 1 кассира	5902,36	4050,27	4153,96	70,38	102,56
4.Средства, затрачиваемые работодателем на рабочую силу, тыс.руб.	23660	27027	33763,6	142,70	124,93
· расходы на оплату труда в составе ИО	18200	20790	25972	142,70	124,93
· Отчисления на социальные нужды	5460	6237	7791,6	142,70	124,93
5.Расходы на оплату труда в расчете на одного работника	280	297	302	107,86	101,68
6.Средства, затрачиваемые работодателем на одного работника	364	386,1	392,6	107,86	101,68
7.Выручка На 1 руб. средств, затрачиваемых работодателем на рабочую силу	3,99	3,75	3,32	83,22	88,66
8.Прибыль, тыс.руб.	8142,5126	10118,915	14467,515	177,68	142,97
Прибыль, тыс.руб. На 1 руб. средств, затрачиваемых работодателем на рабочую силу	0,344	0,374	0,428	124,51	114,45
9.Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы работников	-	-	-	0,83	0,89
10.Соотношение темпов роста производительности труда и средств, затрачиваемых работодателем на одного работника	-	-	-	0,83	0,89

Расходы на оплату труда, в расчете на одного работника, повысились за 2013 – 2015г. на 7,86%.

Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы работников ООО «Макдоналдс» в 2015г. по сравнению с 2013г.

составило 0,83 %. Этот показатель для кассиров составил 0,65%. Данные цифры свидетельствуют о недостаточно рациональном исследовании средств на оплату труда работников, так как заработная плата, в большей степени, измеряется на большую величину с уменьшением производительности труда работников.

Выручка на один рубль заработной платы упала в 2015г. по сравнению с 2013 на 16,781%.

Прибыль в расчете на один рубль заработной платы и средств, затрачиваемых работодателем на рабочую силу имеет тенденцию к росту за весь анализируемый период, и темп её прироста составил 24,51%

А общая сумма средств, затрачиваемых работодателем на одного работника, увеличилась на 42,7% за анализируемый период.

Анализ данных о движении персонала представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ движения персонала в ООО «Макдоналдс»

Наименование показателя	2014 год	2015 год	Темп роста (%)
1. Численность персонала на начало года, чел.	64	76	118,8
2. Принято на работу, чел.	41	35	85,4
3. Выбыло, чел.	29	15	51,7
3.1. По собственному желанию, чел.	21	9	42,9
3.2. Уволено за нарушение трудовой дисциплины, чел.	5	6	120,0
4. Численность персонала на конец года, чел.	76	96	126,3
5. Среднеспис. численность персонала, чел.	70	86	122,9
6. Количество работников, проработавших весь год, чел.	47	63	134,0
7. Коэффициент оборота по приему работников	0,641	0,461	71,9
8. Коэффициент оборота по выбытию работников	0,45	0,20	43,6
9. Коэффициент текучести кадров	0,41	0,20	48,6
10.Общий коэффициент оборота	1,09	0,66	60,2
11. Коэффициент постоянства кадров	0,67	0,73	109,1

Анализ данных по персоналу показал, что темп роста персонала по среднесписочной численности сотрудников составил – 118,8%. Темп роста сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины вырос на 20%. В 2015 году количество уволенных по собственному желанию было на 57,1% меньше, чем в предыдущем.

Коэффициент оборота по приему снизился на 28,1%. Коэффициент оборота

по выбытию упал на 56,4 %. Коэффициент текучести кадров сократился и составляет 0,2, что является негативным показателем, с одной стороны, а, с другой стороны он снизился на 51,4%

В России в производственной сфере идеальной считается текучесть около 10%. В активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может быть выше и составлять чуть более 20%. В рознице, у рестораторов и страховщиков около 30%.

Коэффициент постоянства кадров находился на уровне 0,67-0,73, что свидетельствует о непостоянности кадров в организации. Данные свидетельствуют о необходимости принятия комплексных мер по созданию стабильного трудового коллектива с целью роста производительности труда

2.3. Анализ факторов, влияющих на производительность труда на предприятии ООО «Макдоналдс»

Наиболее важные факторы, влияющие на производительность труда, - объем оборота и изменения в структуре рабочей силы.

Таблица 2.7 - Данные о численности, составе, производительности и оплате труда работников ООО «Макдональдс»

Показатели	Период		Абсолютный прирост	Темп роста, %
	базисный	отчетный		
Оборот общественного питания, тыс. руб.	101256,69	112156,8	10900,16	110,76
Среднесписочная численность:				
Работающих	70	86	16	122,86
Обслуживающего персонала	32	48	16	150,00
кассиров	5	5	0	100,00
Производительность труда:				
На работающего, тыс. руб. / чел.	1446,52	1304,15	-142,37	90,16
На оперативного работника, тыс. руб. / чел.	3164,27	2336,60	-827,67	73,84
На кассира, тыс. руб. / чел.	20251,34	22431,37	2180,03	110,76
Фонд заработной платы, тыс. руб.	20790	25972	5182,00	124,93
Среднемесячный заработок одного работающего, тыс. руб.	24,8	25,2	0,42	101,68

Влияние изменения состава работников на производительность труда

определяют с помощью выражения:

$$ПТ = \frac{T}{Ч} = \frac{T}{Ч_{кас}} \cdot \frac{Ч_{кас}}{Ч_{опр}} \cdot \frac{Ч_{опр}}{Ч}, \quad (9)$$

где $Ч_{прод}$ - численность кассиров;

$Ч_{опр}$ - численность обслуживающего персонала.

Факторный анализ влияния структурных кадровых сдвигов проводится на основе данных табл. 2.7.

Расчет по методу цепных подстановок производится следующим образом:

$$I. \frac{T_0}{Ч_{кас_0}} \cdot \frac{Ч_{кас_0}}{Ч_{опр_0}} \cdot \frac{Ч_{опр_0}}{Ч_0} = \frac{101256,69}{5} \cdot \frac{5}{32} \cdot \frac{32}{70} = 1446,52 \text{ тыс. руб./ чел.}$$

$$II. \frac{T_1}{Ч_{кас_1}} \cdot \frac{Ч_{кас_0}}{Ч_{опр_0}} \cdot \frac{Ч_{опр_0}}{Ч_0} = \frac{112156,845}{5} \cdot \frac{5}{32} \cdot \frac{32}{70} = 1602,241 \text{ тыс. руб./ чел.}$$

$$III. \frac{T_1}{Ч_{кас_1}} \cdot \frac{Ч_{кас_1}}{Ч_{опр_1}} \cdot \frac{Ч_{опр_0}}{Ч_0} = \frac{1121156,845}{5} \cdot \frac{5}{48} \cdot \frac{48}{70} = 1602,241 \text{ тыс. руб./ чел.}$$

$$IV. \frac{T_1}{Ч_{кас_1}} \cdot \frac{Ч_{кас_1}}{Ч_{опр_1}} \cdot \frac{Ч_{опр_1}}{Ч_1} = \frac{112156,845}{5} \cdot \frac{5}{48} \cdot \frac{48}{86} = 1304,15 \text{ тыс. руб./ чел.}$$

Обусловленные факторы повлияли на производительность труда следующим образом:

Увеличение производительности труда кассиров - +155,71

(1602,241 – 1446,52)

Улучшение структуры кадров,

в том числе:

соотношения кассиров и обслуживающего - 0

персонала (1602,241-1602,241)

ухудшению структуры кадров

обслуживающего персонала и всех - -289,09

работающих (1304,15-1602,241)

Суммарное отклонение с точностью до приближений равно абсолютному изменению производительности труда по табл. 8:

(155,71 + 0 -289,09) = -142,37, что подтверждает верность расчетов.

По данным табл. 8 коэффициент соотношения кассиров и

обслуживающего персонала в отчетном периоде снизился по сравнению с базисным на 33,3%. Коэффициент соотношения обслуживающего персонала и всех работающих увеличился на 22,09%.

При таком изменении производительность труда кассиров в отчетном периоде составила 110,76% от базисного уровня, т. е. увеличилась на 10,76%. Такое распределение нагрузки оказало отрицательное влияние на производительность труда обслуживающего персонала и на общую производительность труда работников списочного состава, так как последняя повысилась на 142,37 тыс. руб. и составила 90,16% в отчетном периоде по сравнению с базисным (табл. 8).

Поскольку в результате изменения кадрового состава в отчетном периоде не наблюдается снижения оборота (он составил 110,76% по отношению к базисному) следовательно, увеличение удельного веса работников, непосредственно связанных с клиентами, приблизило структуру кадров к оптимальной.

Уровень производительности труда также зависит от изменения доли работников, непосредственно не связанных с обслуживанием клиентов в общей численности работающих. Расчет производится по формуле:

$$I_{III} = \frac{Y_0^A - Y_1^A}{100 - Y_0^A} \cdot 100, \quad (10)$$

где I_{III} - прирост производительности труда под влиянием структурных сдвигов в численности кадров, в частности изменения доли административно – управленческих и прочих кадров в общей численности работников, %;

Y_0^A, Y_1^A - удельный вес административно – управленческих и прочих кадров в базисном и отчетном периоде соответственно.

$$I_{III} = \frac{54,3 - 44,2}{100 - 54,3} \cdot 100 = 22,1\%$$

То есть в результате снижения доли административно – управленческого и прочего персонала уровень производительности труда повысился в отчетном

периоде на 22,1%.

Но самым значимым фактором, влияющим на величину выработки, является использование рабочего времени. Информация, необходимая для выявления влияния указанного фактора на среднегодовую выработку одного работающего ООО «Макдональдс» отражена в табл. 2.8.

Таблица 2.8 -Показатели использования рабочего времени и выработки одного работника ООО «Макдональдс» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение 2015 года		Темп роста 2015 к 2013 году
				от 2013 года	от 2014 года	
1	2	3	4	5	6	7
Выручка, тыс. руб.	94437,735	101256,69	112156,8 45	17719,11	- 83537,58	118,76
Среднесписочная численность работников, чел.	65	70	86	21	-49	132,31
В т.ч. обслуживающего персонала	29	32	48	19	-13	165,52
Удельный вес обслуживающего персонала	44,62	45,71	55,81	11,20	-34,52	125,10
Календарное количество дней	365	365	365	0	-365	100,00
В том числе выходные и праздничные дни	111	111	110	-1	-112	99,10
Номинальный фонд рабочего времени, дни	254	254	255	1	-253	100,39
Неявки на работу всего	21	22	26	5	-17	123,81
В том числе ежегодные отпуска	16	16	18	2	-14	112,50
Отпуска с разрешения администрации	2	1	2	0	-1	100,00
Болезни	3	4	5	2	-2	166,67
Прогоулы	-	1	1			
Отработано дней одним работником за год чел.-дни	233	232	229	-4	-236	98,28
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8,2	8,1	8,2	0	-8,1	100,00
Общее количество отработанного времени: всеми работниками за год, чел-час	124189	131544	161490,8	37301,8	-94242,2	130,04
в т.ч. одним обслуживающим работником	55407,4	60134,4	90134,4	34727	-25407,4	162,68
Среднегодовая выработка одного оперативного тыс. руб.	3256,47	3164,27	2336,6	-919,87	-4084,14	71,75
Среднедневная выработка одного оперативного тыс. руб.	13,98	13,64	10,20	-3,77	-17,41	73,01
Среднечасовая выработка на одного оперативного работника	1,704	1,684	1,244	-0,46	-2,14	73,01

В качестве отрицательного момента в использовании фонда рабочего времени следует отметить, что в ООО «Макдональдс» наблюдается тенденция к возрастанию заболеваемости обслуживающего персонала. Так, в базисном

периоде среднее количество рабочих дней, пропущенных по болезни, приходящееся на одного среднесписочного оперативного работника, составляло 3 дня. В отчетном периоде эта же величина определена в размере 5 дней. Анализ причин заболеваемости выявил, что основной причиной потерь рабочего времени по потере трудоспособности являются простудные заболевания (порядка 40%). Это приводит к снижению производительности труда кадров ООО «Макдональдс».

В связи с увеличением численности обслуживающего персонала в 2015 году снизилось количество отработанных одним рабочим дней по сравнению с 2013г. на 1,72%. Средняя продолжительность рабочего дня по итогам периода осталась неизменной.

Для определения изменений средней выработки под влиянием основных факторов используют метод цепных подстановок с расчетами, систематизированными в табл. 2.9.

Таблица 2.9 -Расчет влияния факторов использования рабочего времени на изменение выработки в ООО «Макдональдс» методом цепных подстановок.

№№ п/п	Число рабочих дней на одного оперативного работника в год, чел - дни		Продолжительность рабочего дня, час		Среднечасовая выработка на одного оперативного работника, тыс. руб.		Среднегодовая выработка на одного оперативного работника, тыс. руб.	Изменения выработки, +,-
	2013	2015	2013	2015	2013	2015		
1	2013	233	2013	8,2	2013	1,704	3256,47	-
2	2015	231	2013	8,2	2013	1,704	3228,52	-27,95
3	2015	231	2015	8,2	2013	1,704	3228,52	0,00
4	2015	231	2015	8,2	2015	1,244	2357,01	-871,51

В 2015 году произошли изменения по следующим показателям, оказавшим влияние на среднегодовую выработку:

- уменьшилось число рабочих дней на одного рабочего в год с 233 до 231 дня, что оказало отрицательное влияние на общий размер продаж (27,95тыс. руб.);

- сохранение продолжительности рабочего дня в размере 8,2 часа не повлекло за собой изменений обобщающего показателя;

- падение среднечасовой выработки повлекло за собой и падение среднегодовой ее величины на 871,51 тыс. руб. Таким образом, подводя итог по результатам проведенного анализа, можно сделать следующий вывод: под воздействием всех исследуемых факторов среднегодовая выработка упала на 899,47 тыс. руб.

В целях выявления внутрисменных потерь рабочего времени и поиска резервов роста производительности труда была проведена фотография рабочего времени работника кассовой комнаты, наблюдательный лист которой представлен в приложении 3.

Для облегчения подсчета общих затрат рабочего времени каждой категории присвоен соответствующий индекс:

ПЗР – подготовительно-заключительные работы;

ОР – основная работа;

ВР – вспомогательная работа;

ВП – время перерывов.

Все элементы работы, имеющие одинаковый индекс, объединены в группы и составлена сводная карта фактических затрат времени (табл. 2.10).

Таблица 2.10 - Примерная форма сводной карты индивидуальной фотографии рабочего времени

Категория затрат рабочего времени	Наименование затрат времени	Суммарная продолжительность затрат	
		минут	В % к итогу
1. Подготовительно-заключительные работы (ПЗР)	Приведение в надлежащее состояние рабочего места; Проверка наличия ассортимента изделий и т.п.	20	4,17
2. Основная работа (ОР)	Обслуживание клиентов	320	66,67
3. Вспомогательная работа (ВР)	Пополнение рабочих запасов и т. п.	109	22,71
4. Перерывы (ВП)	На отдых и личные надобности и т. п.	31	6,45
Всего	-	480	100

На основе данных табл. 2.10 и нормативных затрат составим баланс

рабочего времени (табл. 2.11).

Таблица 2.11 - Баланс рабочего времени по материалам фотографии рабочего времени

Категория затрат рабочего времени	Фактический баланс		Нормативный баланс	
	Продолжительность, мин.	В % к итогу	Продолжительность, мин.	В % к итогу
1. Подготовительно-заключительные работы (ПЗР)	20	4,17	19	3,96
2. Основная работа (ОР)	316	65,83	356	74,16
3. Вспомогательная работа (ВР)	101	21,05	92	19,17
4. Перерывы (ВП)	43	8,95	13	2,71
Всего	480	100	480	100

Коэффициент занятости кассиров составляет 93,75% $(480 - (43 - 13) / 480)$ от сменного фонда рабочего времени не считая часового перерыва на обед, т. е. резерв сменного фонда рабочего времени равен 6,25%.

Проанализировав деятельность ресторана, были сделаны общие выводы как по отдельному локальному предприятию, так и по ресторану как части одной большой корпорации.

Проделанная работа помогла выделить часть сильных и слабых сторон ресторана «Макдоналдс». В отчете ниже представлены некоторые из них.

К сильным сторонам можно отнести следующие:

1. Хороший моральный климат

Данный фактор объясняется грамотным подходом к решению различных проблем сотрудников, имеет значение понимание человеческого фактора. Поддержание морального климата обеспечивается регулярным проведением различных мероприятий для сотрудников ресторана – корпоративы, День Благодарения, Сладкий День, спортивные мероприятия, Полугодовые собрания и т.д.

2. Отличная мотивация для сотрудников

Заключается в поддержании желания сотрудника работать. Данный фактор подкрепляется определенными мероприятиями, среди которых

проведение соревнований на определение лучшего работника с выявлением победителя и последующим поощрением. Такие соревнования проводятся как внутри отдельного ресторана, так и для всей компании «Макдоналдс» в целом. К примеру, на момент прохождения практики в ресторане проходило национальное соревнование «Живи футболом», суть которого заключалась в увеличении выручки путем продажи прохладительных напитков, сэндвича Биг-Мак и картофеля фри. Рестораны России разделены между собой на группы, победитель соревнований в группе получает определенный приз на каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности. Подобные соревнования, позволяющие каждому работнику показать свои способности и умения, проходят в ресторанах регулярно.

3. Развитая система обучения

Компания макдоналдс очень серьезно относится к обучению своих сотрудников. Система обучения имеет очень сложную структуру. Обучение сотрудников проходит в несколько этапов, каждый из которых проходит контроль, и в конце каждого обучения сотрудник проходит аттестацию – своего рода экзамен для проверки его готовности к работе. В ресторане находятся все необходимые материалы для обучения, позволяющие облегчить этот процесс (как для инструктора, так и для обучаемого) – тренинг-карты, программы для обучения, заметки и прочее.

Примерами слабых сторон предприятия являются:

1. Неудобное расположение центрального офиса.

Главный офис расположен в г.Москва, что препятствует быстрой и слаженной работе ресторанов, отдаленных городов. Возникают трудности информационного характера, обеспечения обратной связи, частые проблемы с документацией. Тем не менее, связь с центральным офисом поддерживается при помощи телефонов, электронной почты, факса и т.д.

2. Высокая текучесть кадров.

Ресторан имеет большой штат, среди которого большинство сотрудников – студенты. Текучесть обусловлена различными факторами: место жительства,

возраст, временные возможности сотрудника, семейные обстоятельства, учеба, работа по совместительству, заработная плата, условия труда, рабочий коллектив и т.д. Как правило, студенты приходят работать в «Макдоналдс» на определенный период, который будет им наиболее удобен. Например, очень популярна среди молодежи работа сезонного характера – на каникулы, на летний период. Для сокращения текучести кадров предусмотрена программа удержания штата, которая представляет собой создание благоприятного климата для сотрудника (удобное время работы, хорошие условия труда, соцпакет, ежеквартальные премии)

3. Большие списания готовой и сырой продукции.

Обеспечивая продукцию только самого высокого качества, ресторан вынужден нести большие потери. Отходы, которые можно было бы использовать вторично, выкидываются в мусорку. Ежедневно ресторан теряет готовой продукции примерно на 2-3 т.р., а сырой на 1-2 т.р. Несмотря на это в ресторане разработан план действий, который способствует снижению потерь. На основе потерь такой план действий разрабатывается ежемесячно, контролирует его выполнение высшее руководство.

Уровень производительности труда работников ООО «Макдоналдс» определяется следующими факторами:

- структурой и объёмом выручки;
- широтой ассортимента;
- укомплектованностью и текучестью кадров;
- организацией труда и степенью механизации процессов, связанных с приготовлением продукции и обслуживанием клиентов;
- квалификационным и профессиональным уровнем работников и др.

Отрицательным моментом в использовании фонда рабочего времени ООО «Макдоналдс» является рост заболеваемости персонала.

В качестве мероприятий по повышению производительности труда на основе выявленных резервов можно предложить:

- снижение трудоёмкости изготовления продукции и обслуживания;

- улучшение использования рабочего времени (внедрение научной организации труда, укрепление дисциплины, сокращение текучести кадров, улучшение санитарии и охраны труда, сокращение затрат);

- резервы улучшения структуры, повышения компетенции кадров и лучшего использования рабочей силы (механизация и более эффективное использование труда рабочих, относительное высвобождение работников, снижение удельного веса управленческого и прочего персонала, улучшение психологического климата в коллективе).

3. Направления повышения производительности труда на предприятии (на примере ООО «Макдоналдс»)

3.1. Характеристика организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на предприятии (на примере ООО «Макдоналдс»)

Из всех трудовых показателей именно производительность труда, как никакой другой показатель, должен стимулироваться предприятием для постоянного повышения. Повышение производительности труда является залогом успешного развития любого предприятия общественного питания.

Само предприятие изначально построено с целью максимизации производительности труда сотрудников. В ресторане быстрого питания внедрена поточная система, как на конвейере, поэтому изменить сам процесс достаточно сложно и можно только на уровне центрального офиса.

В рамках ООО «Макдоналдс», который работает в г.Сызрань можно повысить производительность труда до тех нормативов, которые приняты в компании с точки зрения идеальных.

В первую очередь, необходимо оптимизировать рабочее место.

Анализ показал, что в целом на обслуживание одного заказа один сотрудник проходит 62 шага и затрачивает 92 секунды. После перепланировки оборудования можно сократить количество шагов до 34 и время обслуживания одного заказа до 63 секунд.

Также предлагается внедрить программу «Оптимизация удаленного заказа в ресторане»

Для традиционной технологии обслуживания клиентов в ресторане, к которой мы все привыкли, свойственны четыре проблемы. Во-первых, любой клиент сталкивается с проблемой выбора блюд и напитков в меню ресторана, наличие очередей.

Во-вторых, у того клиента, который будет оплачивать счет, возникает

проблема ограничения фактической стоимости заказа той суммой денег, которую он предварительно выделил для посещения ресторана.

В-третьих, еще одной проблемой является технологическая задержка, необходимая для приготовления заказа, которая подчас может оказаться весьма большой.

И наконец, для тех клиентов, которые борются с ожирением, проблемой является ограничение калорийности своего заказа.

Теперь все эти четыре проблемы уйдут в прошлое в связи с появлением уникальной программы «Оптимизация удаленного заказа в ресторане» версии 1.0 (ОУЗР 1.0). Она позволяет реализовать в любом ресторане или ином предприятии общепита принципиально новую технологию обслуживания. Суть ее состоит в том, что можно сформировать свой заказ заблаговременно и удаленно, используя для этого Интернет и вышеуказанную программу. Причем этот заказ окажется для вас наилучшим при заданном ограничении на его стоимость и, если пожелаете, на его калорийность, что обеспечит оптимизирующая процедура данной программы. При этом не нужно будет ждать выполнения заказа после своего прибытия в ресторан, т.к. к приходу гостей туда в назначенное время столик будет сервирован, а сам заказ подготовлен к немедленному обслуживанию кассиром.

ОУЗР 1.0 позволяет сделать предварительный удаленный заказ. Достоинство ОУЗР 1.0 состоит еще и в том, что вы можете сделать свой заказ в любом месте своего пребывания и через любой компьютер или планшет, работающий под OS Windows и подключенный к Интернету

Программа ОУЗР 1.0 предназначена для нахождения оптимальных стратегий вложения денежных средств удаленными клиентами любых предприятий общепита в приобретение ими блюд и напитков из их заданной совокупности (меню), когда достигается максимальная величина суммарной потребительской ценности приобретаемых образцов БН. При этом каждому выбранному для приобретения БН, который может также содержать некие добавки, клиент указывает коэффициент полезности или потребительскую

ценность его образца. В ОУЗР 1.0 допускается формировать альтернативные группы блюд и напитков как по их отдельным категориям, так и по всем категориям БН сразу.

Для обслуживания клиентов в ресторане служит еще одна новая программа - «Оптимизация заказа в ресторане» версии 1.1 (ОЗР 1.1). Она решает те же проблемы, что и ОУЗР 1.0, за исключением удаленного формирования заказов.

ОЗР 1.1 позволяет реализовать в любом ресторане систему электронного формирования оптимальных заказов. Для этого клиентам ресторана будут предлагаться не обычные меню, а электронные, реализуемые через локальную сеть планшетов, работающих под OS Windows. С помощью ОЗР 1.1, обладающей удобным пользовательским интерфейсом, клиент введет входные данные своего заказа, в том числе и предельную сумму денег, которую он готов потратить, и если пожелает - ограничение на его калорийность, после чего выдаст сигнал на автоматическое формирование оптимального заказа и его отправку на обслуживание в кухню ресторана.

На базе ОЗР 1.1 предлагается обслуживать локальных клиентов, размещаемых на территории ресторана. При этом каждый такой клиент будет всегда уверен в том, что стоимость его заказа, включающая и сумму комиссии за его обслуживание, не превысит заданную им сумму денег, его калорийность не будет выше указанной, а сам заказ окажется самым лучшим среди всех возможных (кстати, в предыдущей версии этой программы - ОЗР 1.0, о которой уже была опубликована информация на этом сайте, функция ограничения калорийности отсутствовала).

Также необходимо разработать мероприятия, направленные на увеличение товарооборот за счет максимизации продаж в расчете на одного гостя.

Сокращение внутрисменных потерь рабочего времени за счет расширения ассортимента изделий

В ходе оценки уровня удовлетворения спроса на изделия, предлагаемые

ООО «Макдоналдс», был выявлен тот факт, что данный показатель по итогам 2015 года составил 72,74% и у предприятия имеются резервы в его повышении.

Обработка результатов проведенного социологического опроса клиентов позволила сделать ряд выводов, в числе которых 3% из числа опрошенных желали бы приобретать в ООО «Макдоналдс» продукцию с низким содержанием калорий. Предлагается расширить ассортимент изделий за счет серии «Низкокалорийные изделий». Подобная мера не предполагает увеличения числа обслуживающего персонала, так как по результатам фотографии рабочего дня сотрудника ООО «Макдоналдс» имеются резервы в использовании рабочего времени в течение смены.

В ходе проведенного анализа производительности труда был выявлен один существенный недостаток, заключающийся в отсутствии мотивированности работников к трудовой деятельности в ООО «Макдональдс».

Мотивация - это побуждение людей к деятельности.

Несмотря на неудачи, кризис и инвестиционный спад, каждая конкретная компания все равно продолжает бороться за повышение показателя у себя на производстве. В конце концов речь идет об их финансовом благосостоянии. Как выясняется, каждая компания делает это по-своему.

В Tablogix (международный логистический оператор) производительность труда каждого сотрудника измеряют с помощью автоматизированной системы учета, которую сами и разработали. Система учета индивидуальной производительности труда импортирует данные из системы управления складом (WMS, Warehouse Management System) о количестве выполненных каждым сотрудником заданий за указанное время. Основываясь на этих данных, вычисляется значение производительности сотрудника ежечасно, ежедневно, еженедельно и ежемесячно. Полученные данные ложатся в основу расчетов справедливого стимулирования для линейного персонала складов.

Для оценки эффективности труда производственного персонала фабрики

«Петро» компании JTI ее руководство использует технологию Production assesment system. Если раньше денежная компенсация была привязана к итогу работы всей смены, из-за чего личные достижения сотрудника растворялись в общекомандных и процент премии был для всех одинаков, то новая технология позволяет оценивать личный вклад работника. Сотрудники видят влияние своих действий на размер премии. За год средний размер премии увеличился на 4,5%, размер премии лучших сотрудников — на 8,3%. Увеличилась и средняя эффективность работы на фабрике: за последний год она выросла на 9%. Личная эффективность персонала увеличилась на 4.

Эксперты говорят, что подобные инструменты — довольно эффективный способ повысить производительность, так как улучшают дисциплину работников, но есть и минусы — денежные и временные затраты на приобретение или разработку автоматизированной системы, на ее внедрение, а кроме того, сами работники поначалу плохо воспринимают тотальный контроль за своей работой. Так что многие компании обходятся другими средствами. К примеру, в «ТехноНИКОЛЬ» в подразделении «Минеральная изоляция» считают главным китом производительности мотивацию.

Речь идет о «мотивации через коммуникации» и «мотивации через возможности». Под первой подразумеваются официальные коммуникации (понимание каждым своего вклада в общее дело) и неформальные (корпоративы, тимбилдинг и пр.). Под второй — возможность сотрудника вносить свои предложения и коррективы по улучшению производительности. На комбинате «СВЕЗА Усть-Ижора» тоже делают ставку на коммуникации. Здесь ежемесячно каждый сотрудник персонально встречается с боссом и узнает свою оценку за эффективность. А в Cognitive Technologies (ИТ) генеральный директор Андрей Черногоров ввел специальный перерыв, во время которого работники рисуют (на холсте, бумаге или планшете) свои текущие задачи и рабочие переживания под присмотром методиста-педагога из Фонда русского абстрактного искусства.

Целью предприятия общественного питания является максимальная

продажа предлагаемых блюд, сокращение издержек производства и, в конечном счете, достижение высокой эффективности производственной деятельности. Однако этого нельзя достичь, если не создать благоприятных условий, мотивации для того, чтобы работники были сами заинтересованы в решении стоящих проблем. В результате того, что производительность труда растет быстрее фонда заработной платы, необходимо повысить мотивацию работников ООО «Макдоналдс» к трудовой деятельности. Повышение мотивации в ООО «Макдоналдс» позволит не только повысить производительность труда, но и добавить уверенности в завтрашнем дне и заинтересованность в сохранении рабочего места.

Предлагается в целях повышения производительности труда работников ООО «Макдоналдс» сформировать мотивацию работников к трудовой деятельности, посредством выдачи премии по результатам продаж за отчетный период.

Необходимо внедрить следующую программу стимулирования персонала ООО «Макдоналдс».

Для кассиров. Необходимо определить плановый товарооборот на каждого кассира и если сотрудник выполняет план, то дать ему 10% от этого выручки. Это значит, что он получит максимальную премию в период, когда ресторан имеет максимальную прибыль. В случае ухудшения работы кассиров происходит снижение его премии или сведения ее к 0, что будет являться стимулом улучшения его работы.

Для менеджеров. Необходимо определить плановый товарооборот на ресторан и если ресторан выполняет финансовый план, то необходимо ввести премию в размере 25% процентов от сделанного выручки. Это в достаточной степени стимулирует менеджеров и директоров, соответственно повышает и производительность труда.

Для остальных работников. Их стимулирование не должно зависеть от прибыли предприятия. Данному персоналу необходимо ввести фиксированный оклад, а премию в размере 10% оклада за переработки. Например, норма

ежемесячного времени работы составляет 180 часов. Если сотрудник отработал 250 часов, то он получает премию в размере 10% от своего оклада.

Используя финансовое стимулирование, можно добиться увеличения прибыли, используя правильную организацию труда можно сократить численность персонала и соответственно фонд заработной платы.

Сокращение текучести кадров тормозит рост производительности труда. Коэффициент приема кадров должен иметь тенденцию к росту, а коэффициент выбытия должен уменьшаться в такой же пропорции. Коэффициент текучести также должен уменьшаться, а коэффициент постоянства соответственно увеличиваться.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что текучесть персонала во многих случаях связана с неблагоприятным внутренним климатом в ООО «Макдоналдс».

Многих специалистов не удовлетворяет высокий уровень нагрузки, особенно, в период интенсификации трудовой деятельности, что обусловлено спецификой деятельности ООО «Макдоналдс».

Достаточно большой процент кадров уходит в первый год работы, что обусловлено недостаточной адаптацией вновь принятых сотрудников.

Таблица 3.1 -Инвестиции, вызванные улучшением условий труда в ООО «Макдоналдс»

Вид затрат	Количество	Цена единицы, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Кондиционер	2	27,500	55,000
Доставка	-	-	0,200
Установка	-	-	1,000
Итого	-	-	56,200

Улучшение условий работы в ООО «Макдоналдс». Большое значение на повышение производительности труда оказывает улучшение использования фонда рабочего времени. За счет сокращения потерь рабочего времени в связи с профилактикой заболеваний работников, сокращения прогулов и отпусков с

разрешения администрации фонд рабочего времени ООО «Макдоналдс» может возрасти на 155 дня (5*31).

В целях снижения заболеваемости простудными заболеваниями предлагается установить дополнительно два кондиционера со сплит системой.

Инвестиции, связанные с реализацией данной рекомендации, отражены в табл. 3.1.

Таким образом, в ООО «Макдоналдс» резервы, находящиеся во внутренней среде предприятия, вызывающие рост производительности труда, можно подразделить на резервы снижения трудоёмкости, улучшения использования рабочего времени, экономии предметов труда и орудий труда.

3.2. Особенности внедрения организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда на предприятии (на примере ООО «Макдоналдс»)

Построим график SPM (метод критического пути) (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Метод критического пути

Обозначение мероприятия	Сам процесс	время
0	Разрабатываем проект	1 неделя
1	Внедрение программы «Оптимизация удаленного заказа в ресторане»	4 недели
2	Оптимизация планировки рабочих мест	1 неделя
3	Разработка и внедрение новой системы мотивации сотрудников	4 недели
4	Установки сплит-системы	1 неделя
5	Расширение ассортимента низкокалорийных изделий	1 неделя
6	Анализ	1 неделя

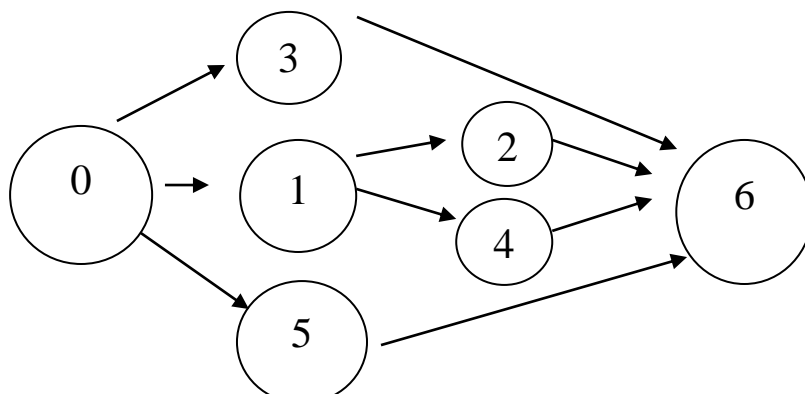


Рисунок 3.1 - Схема критического пути

1 путь: 0;3;6 = 6 недель

2 путь: 0;1;2;6 = 7 недель

3 путь: 0;1;4;6 = 7 недель

4 путь: 0;5;6 = 3 недели

Критический путь 7 недель.

Календарный график представлен на рис. 3.2.

Этапы	Временные периоды (недели)							Ответственные
	1	2	3	4	5	6	7	
Разрабатываем проект								Менеджер проекта
Внедрение программы «Оптимизация удаленного заказа в ресторане»								Программист, главный бухгалтер
Оптимизация планировки рабочих мест								Первый ассистент директора
Разработка и внедрение новой системы мотивации сотрудников								Программист, главный бухгалтер
Установка сплит-системы								Программист, помощник менеджера
Расширение ассортимента низкокалорийных изделий								Второй ассистент директора, свинг-менеджер
Анализ								

Рисунок 3.2 - Календарный план

В организационную структуру проекта входят специалисты «Макдоналдс»— главный бухгалтер, свинг-менеджер, первый ассистент директора, программист, второй ассистент директора, которые подчиняются менеджеру проекта –директору ресторана.

На рисунке 3.3 представлена схема организационной структуры проекта.

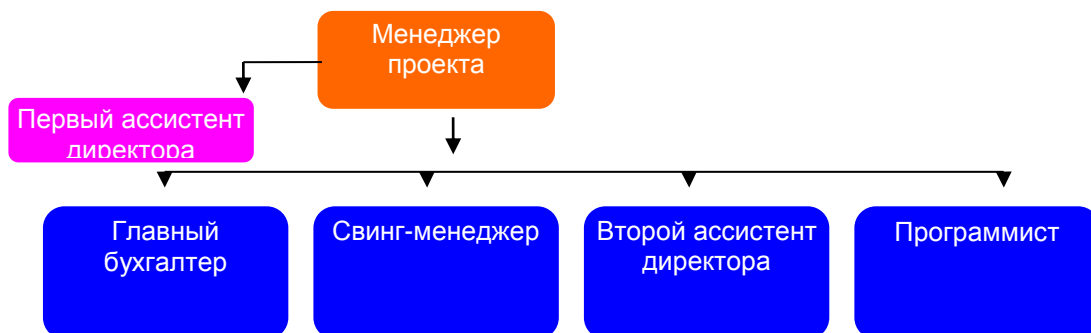


Рисунок 3.3 - Схема организационной структуры проекта

3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Рассмотрим, как повлияют отдельные мероприятия по повышению производительности труда на деятельность ООО «Макдоналдс».

В общем виде экономическая эффективность мероприятий определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = P - Z \text{ [29, с. 156]}$$

где P - стоимостная оценка результатов осуществления мероприятия за расчетный период;

Z - стоимостная оценка затрат на осуществление мероприятия за расчетный период.

Стоимостная оценка результатов от проведения мероприятий выражается в:

- снижении себестоимости продукции, работ, услуг (издержек обращения);
- увеличении прибыли.

Таблица 3.3 - Затраты на осуществление рекомендаций по повышению производительности труда в ООО «Макдоналдс»

Проблемы предприятия с точки зрения низкой производительности сотрудников	Мероприятия по повышению производительности труда	Затраты, тыс. руб.
Текучесть персонала	Внедрение новой мотивации труда	
Заболеваемость персонала	Установка сплит системы	56200
Неудовлетворенность клиентов ассортиментом продукции	Расширение ассортимента низкокалорийных изделий;	50000
Низкая скорость обслуживания клиентов.	Оптимизация планировки рабочих мест	38,750
	Внедрение программы «Оптимизация удаленного заказа в ресторане»	30000

Текущий эффект рассчитывается на определенном шаге, чаще всего шагом расчета является год. По мероприятиям, предлагаемым в выпускной квалификационной работе, определяется величина текущего (годового)

эффекта.

Расчет эффективности от внедрения программы «Оптимизация удаленного заказа в ресторане ресторан «Макдоналдс»

Внедрение предлагаемой программы позволит дополнительно привлечь не менее 3% клиентов.

Прирост объема выручки продукции составит:

$$\Delta V = 112156,845 * 3\% = 3364,71 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты составляли 0,871 на 1 руб. выручки

$$\text{Тогда } \Delta Z = 3364,71 * 0,871 = 2930,66 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 3364,71 - 2930,66 = 434,05 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект от внедрения программы удаленного заказа:

$$\text{Эт} = 434,05 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Ток} = 3 / \text{Эт} = 30 / 434,05 = 0,07 \text{ года}$$

Расчет эффективности от внедрения в ассортимент низкокалорийных изделий.

В 2015 году ООО «Макдоналдс» г. Сызрань обслужило 329873 заказа.

1% клиентов не сделали заказ по причине отсутствия низкокалорийных изделий.

В 2015 году ресторан «Макдоналдс» недополучило 3298 клиентов.

Средний объем выручки составляет 0,34 тыс. руб.

Прирост объема выручки продукции составит:

$$\Delta V = 3298 * 0,34 = 1121,32 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты составляли 0,871 на 1 руб. выручки

$$\text{Тогда } \Delta И = 1121,32 * 0,871 = 976,7 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 1121,32 - 976,7 = 144,65 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий годовой экономический эффект равен:

$$\text{Эт} = \Delta\Pi = 144,65 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет экономической эффективности оптимизации планировки рабочих мест.

Анализ потерь за счет низкой скорости работы кассиров составил 31,52% ($63/92 * 100 - 100$), из чего делаем вывод о возможном приросте производительности при внедрении мероприятия.

$$\text{Рост производительности составит: } 1304,15 * 1,3152 = 1716 \text{ тыс. руб.}$$

Всего на кассах работает 5 человек, соответственно

Прирост объема выручки продукции составит:

$$(1716 - 1304,15) * 5 = 2059,25 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты составляли 0,871 на 1 руб. выручки

$$\text{Тогда } \Delta\text{И} = 2059,25 * 0,871 = 1793,61 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta\Pi = 2059,25 - 1793,61 = 265,64 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий годовой экономический эффект равен:

$$\text{Эт} = \Delta\Pi = 265,64 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет экономической эффективности от улучшения условий труда.

Увеличение фонда рабочего времени на 155 дня приведет к росту выручки

Среднедневная выработка составляет 1,04 тыс. руб.

Рост производительности составит:

$$155 * 1,04 = 161,2 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты составляли 0,871 на 1 руб. выручки

$$\text{Тогда } \Delta\text{И} = 161,2 * 0,871 = 140,41 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta\Pi = 161,2 - 140,41 = 20,8 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий годовой экономический эффект равен:

$$\text{Эт} = \Delta\Pi = 20,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$T_{0к} = 56,2 / 20,8 = 2,7 \text{ года}$$

Расчет экономической эффективности от совершенствования мотивации труда.

В результате внедрения мотивации труда по новой методике, снизится текучесть персонала, а она является важным фактором, который снижает производительность сотрудников, является текучесть персонала.

Потери, вызванные перерывами в работе, определим по формуле:

$$N_{\text{пр}} = Д * Т * Ч_{\text{т}} \quad (10)$$

где $N_{\text{пр}}$ - потери, вызванные перерывами в работе;

$Д$ – среднедневная выработка;

в среднем каждый сотрудник работает 229 дней, поэтому среднедневная выработка составляет 5,7 тыс. руб.

$$(1304,15/229= 5,7 \text{ тыс. руб.})$$

$Т$ - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью; на каждую новую вакансию поиск составляет 10 дней.

$Ч_{\text{т}}$ - число выбывших по причине текучести (15 человек в 2015 году).

$$N_{\text{пр}} = 5,7 * 10 * 15 = 855 \text{ тыс. руб.}$$

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, определим по формуле:

$$П_{\text{о}} = Ч_{\text{п}} * З_{\text{о}} * Д_{\text{и}} * К_{\text{и}} \quad (11)$$

где $П_{\text{о}}$ - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

$З_{\text{о}}$ - затраты на обучение и переобучение (по данным предприятия 16 тыс. руб. на одного нового сотрудника);

$Д_{\text{и}}$ - доля излишнего оборота, текучести (должно быть 0,05% по нормативам, а у нас 0,2 соответственно излишняя = 0,2- 0,05 = 0,15) (таблица 7);

$К_{\text{и}}$ - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде 1,188 (см. таблицу 7).

$Ч_{\text{п}}$ - число принятых (35 человек в 2015 году).

$$П_{\text{о}} = 35 * 16 * 0,15 * 1,188 = 99,8 \text{ тыс. руб.}$$

Потери, вызванные снижением производительности труда у сотрудников перед увольнением, определим по формуле:

$$P_{\text{ов}} = Ч_{\text{т}} * Д * K_{\text{сп}} * Ч_{\text{у}} \quad (12)$$

где D – средневзвешенная производительность (5,7 тыс. руб.);

$K_{\text{сп}}$ - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением (по экспертным оценкам работников ресторана быстрого питания на 10%);

$Ч_{\text{у}}$ - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда (по экспертным оценкам работников ресторана быстрого питания 10 дней).

$$P_{\text{ов}} = 15 * 5,7 * 0,1 * 10 = 85,5 \text{ тыс. руб.}$$

Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых сотрудников $N_{\text{пр}}$, определим по формуле:

$$P_{\text{опр}} = Ч_{\text{п}} * C_{\text{рва}} * K_{\text{м}} * Ч_{\text{м}} \quad (13)$$

где $C_{\text{рва}}$ – объем работы, приходящийся ежедневно на каждого сотрудника в каждом месяце периода адаптации (5,7 тыс. руб.);

$K_{\text{м}}$ - месячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации (по экспертным оценкам работников ресторана быстрого питания на 20%);

$Ч_{\text{м}}$ - число дней в соответствующем месяце (по экспертным оценкам работников ресторана быстрого питания 10 дней).

$Ч_{\text{п}}$ - число принятых (35 человек в 2015 году).

$$N_{\text{пр}} = 35 * 5,7 * 0,2 * 10 = 399 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести $Z_{\text{орг}}$ определим по формуле:

$$Z_{\text{орг}} = Ч_{\text{п}} * (Z_{\text{н}} * D_{\text{т}}) / K_{\text{изм}} \quad (14)$$

где $Z_{\text{н}}$ - затраты на набор (23 тыс. руб. на каждого нового сотрудника);

$K_{\text{изм}}$ - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода = 1,188 (см. таблицу 7);

D_T - доля текучести = 0,2 (см. таблицу 7).

$Ч_п$ - число принятых (35 человек в 2015 году).

$Z_{орг} = 35 * (23 * 0,2) / 1,188 = 135,52$ тыс. руб.

По причинам текучести ООО «Макдоналдс» потеряло доход в размере 1576,22 тыс. руб. будем считать, что внедрение новой методики мотивации сотрудников снизят эти потери на 50%. Соответственно, доход вырастет на 1576,22 тыс. руб.

Таблица 3.4 -Основные экономические показатели деятельности ООО «Макдоналдс» с учетом рекомендаций

Показатели	2015 год	С учетом рекомендаций	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	112156,85	120439,54	8282,70	7,38
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	87271,29	90498,77	3227,48	3,70
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	24885,56	29940,77	5055,22	20,31
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	4361,04	4683,097029	322,06	7,38
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	6057	6504,301429	447,30	7,38
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	14467,515	18753,37	4285,86	29,62
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	10995,31	14252,56	3257,25	29,62
8. Основные средства, тыс. руб.	807	807	0	0
9. Оборотные активы, тыс. руб.	356	356	0	0
10. Численность ППП, чел.	86	86	0	0
11. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	25972	26660	688	2,65
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1304,149	1400,460	96,31	7,38
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	302,000	310,000	8,00	2,65
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	138,980	149,244	10,26	7,38
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	315,05	338,31	23,27	7,38
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	9,80	11,83	2,03	-
17. Рентабельность производства, %	16,58	20,72	4,14	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	87,10	84,43	-2,67	-3,07

Затраты составляли 0,871 на 1 руб. выручки

Тогда $\Delta И = 1576,22 * 0,871 = 1372,9$ тыс. руб.

Прирост прибыли составит:

$\Delta П = 1576,22 - 1372,9 = 203,33$ тыс. руб.

Текущий годовой экономический эффект равен:

$$\text{Эт} = \Delta\Pi = 203,33 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем изменения, ожидаемые в экономических показателях вследствие реализации в ООО «Макдоналдс» разработанных рекомендаций.

Выручка с учетом рекомендаций составит 120439,54 тыс. руб.; себестоимость продукции – 90498,77 тыс. руб.; фонд заработной платы – 26660 тыс. руб.

По результатам расчетов можно сделать вывод, что себестоимость вырастет на 3,7%, а выручка на 7,38%. В результате рост прибыли от продаж составит 4285,86 тыс. руб. или 29,62%.

Рентабельность продаж в результате мероприятий вырастет на 2,03%.

Производительность труда вырастет на 7,38%.

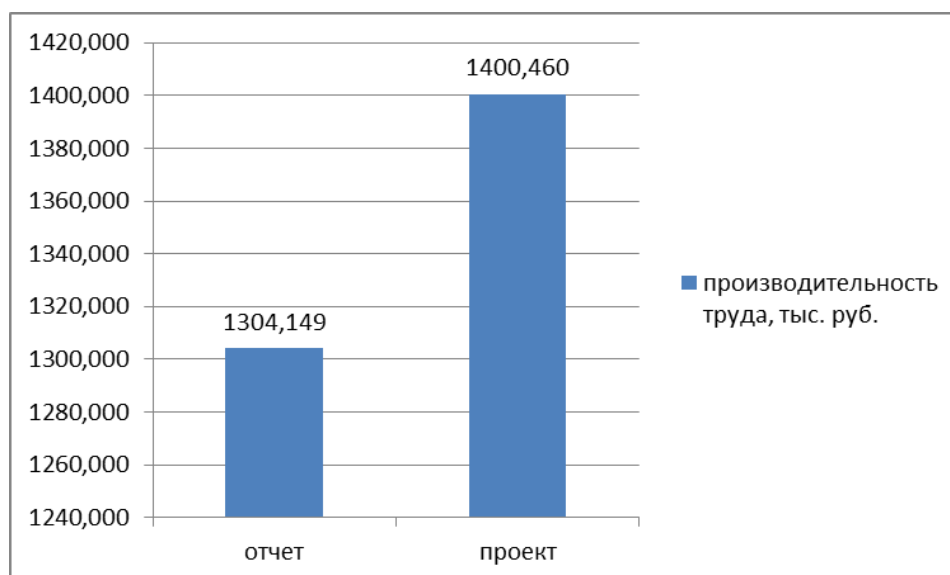


Рисунок 3.4 - Динамика производительности труда в результате внедрения мероприятий, тыс. руб.

В целом предложенные рекомендации по повышению производительности труда ресторана «Макдоналдс» обладают высокой эффективностью.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе достигнута цель – изучены теоретические аспекты производительности труда и направления на пути её повышения. Для достижения цели решены следующие задачи:

- изучены теоретические аспекты производительности труда на предприятии общественного питания ООО «Макдональдс»;
- проведен анализ экономической деятельности ООО «Макдональдс»;
- проведен анализ производительности труда на предприятии общественного питания ООО «Макдональдс»;
- предложены рекомендации по повышению производительности труда в ООО «Макдональдс».

Проведена оценка экономической деятельности предприятия, что позволило выявить наличие значительного потенциала для дальнейшего развития на рынке.

По результатам проведенного теоретического исследования можно сформулировать следующее: производительность труда является частным показателем производительности в общем виде, соизмеряющим результаты деятельности с затратами живого труда.

Сегодня в развитии ресторанного бизнеса в России прослеживаются такие тенденции, как приверженность здоровому питанию, расширение ассортимента, развитие концепции быстрого обслуживания, удобство для семейных посещений, развитие “тиражируемых” ресторанов. Преимущества работы в сетевом формате очевидны. Это снижение издержек в пересчете на один ресторан, большая узнаваемость у посетителей и количество повторных посещений, увеличение доходности, устойчивости на рынке и конкурентоспособности.

Целью выпускной квалификационной работы явилось выявление направлений повышения производительности труда на предприятиях ресторанного бизнеса.

Объектом практического исследования в бакалаврской работе послужило предприятие общественного питания ООО «Макдоналдс». Основная цель исследования - анализ производительности труда в ООО «Макдоналдс».

В ходе проведенного исследования факторов производительности труда в ООО «Макдоналдс» выяснилось, что отрицательным моментом в использовании фонда рабочего времени является то, что в ООО «Макдоналдс» наблюдается тенденция к возрастанию заболеваемости обслуживающего персонала. Так, в базисном периоде среднее количество рабочих дней, пропущенных по болезни, приходящееся на одного среднесписочного оперативного работника, составляло 3 дня. В отчетном периоде эта же величина определена в размере 5 дней. Анализ причин заболеваемости выявил, что основной причиной потерь рабочего времени по потере трудоспособности являются простудные заболевания (порядка 40%). Кроме того, в связи с увеличением численности обслуживающего персонала в 2015 году снизилось количество отработанных одним рабочим дней по сравнению с 2013г. на 0,86%. Средняя продолжительность рабочего дня по итогам периода осталась неизменной.

Анализ проблем текучести в ООО «Макдоналдс» позволил выявить следующие проблемы:

Во-первых, текучесть персонала во многих случаях связана с неблагоприятным внутренним климатом в компании.

Во-вторых, многих специалистов не удовлетворяет высокий уровень нагрузки, особенно, в период интенсификации трудовой деятельности, что обусловлено спецификой деятельности ООО «Макдоналдс».

В-третьих, достаточно большой процент кадров уходит в первый год работы, что обусловлено недостаточной адаптацией вновь принятых сотрудников.

Выявленные резервы роста производительности труда в ООО «Макдоналдс» позволили привести перечень предложений по повышению производительности труда с технической стороны, с организационной, с

мотивационной и т.д.

На основе аналитической части был проведен анализ деятельности ресторанов «Макдоналдс» и были предложены рекомендации по повышению производительности труда, а именно:

- внедрение программы «Оптимизация удаленного заказа в ресторане»;
- расширение ассортимента низкокалорийных изделий;
- оптимизация рабочего места сотрудника за счет перепланировки;
- совершенствование мотивации труда;
- улучшение условий труда.

Анализ проектных технико-экономических показателей показал, что реализация проектных мероприятий существенно повысит эффективность деятельности ресторанов «Макдоналдс», так как ожидается рост таких ключевых критериев хозяйственной деятельности, как рост объема реализации на 12,63 %, рост прибыли от реализации услуг и чистой прибыли, рост показателей рентабельности.

Таким образом, мероприятия по повышению производительности труда в ООО «Макдоналдс» является экономически целесообразным.

Реализация предложенных рекомендаций позволит достичь роста выручки до 120439,54 тыс. руб.; себестоимость продукции составит 90498,77 тыс. руб.; фонд заработной платы – 26660 тыс. руб. По результатам расчетов можно сделать вывод, что себестоимость вырастет на 3,7%, а выручка на 7,38%. В результате рост прибыли от продаж составит 4285,86 тыс. руб. или 29,62%. Рентабельность продаж в результате мероприятий вырастет на 2,03%.

В целом за счет всех мероприятий произошел рост производительности труда на 7,38%

Соответственно цель выпускной квалификационной работы реализована.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации: официальный текст. – М.: Дашков и Ко, 2013.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт, 2011.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт, 2012.
4. Адамчук, В. В. Организация и нормирование труда [Текст]: Учеб. Пособие / В. В. Адамчук / - М.: Финстаинформ, 2014. - 301с.
5. Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производит. труда: Моногр. / В.И. Орехов, Т.Р. Орехова и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 111 с.
6. Бухгалтерский управленческий учет расходов на вознаграждения работников: Монография/Л.Б.Сунгатуллина - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 400 с.
7. Бондарь, И.К. Производительность труда [Текст]: вопросы теории и практики / И.К. Бондарь. – М.: Наук. думка, 1991 – 152 с.
8. Валевич, Р.П. Экономика предприятия общественного питания [Текст]: Учеб. Пособие / Р.П. Валевич, Г.А. Давыдова. - Мн: Выш. шк., 1996. – 367 с.
9. Виноградова, С.В. Коммерческая деятельность [Текст]: Учебник / С.В. Виноградова. — Мн.: Высшая школа, 2014. – 323 с.
10. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Текст]: Учебник. / В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов. – М.: Вилинь, 1999. – 321 с.
11. Гольман, И. А. Экономика, организация, планирование, управление [Текст] / И.А. Гольман. - Мн: Экономика, 2001. – 153 с.
12. Герчикова, З.В. Критерии эффективности диктует бизнес [Текст] / З.В. Герчикова. – Мн: Экономика, 1995. – 558 с.
13. Ерохина, Л.И. Экономика предприятия (в сфере общественного питания) [Текст] Учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. – Сызрани: Изд-во ТГУС, 2015. – 306 с.
14. Егоров, Е. А. Организация предприятия общественного питания [Текст] /СПб. гос. тех. ун-т, 1998. – 193 с.

15. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев – М.: ИНФРА-М, 2007. - 454 с.
16. Игнатовский, П. Д. Производительность труда - двигатель развития [Текст] / П. Д. Игнатовский – Мн: Экономист. - 2013. - С. 3-13.
17. Инвестиции в человеческий капитал предприятия: Учеб. пособие / Е.Н.Голованова, С.А. Лочан и др.; Под общ. ред. проф. А.М.Асалиева - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 88 с.
18. Котлер, Ф. Н. Основы маркетинга [Текст]: Учебник / Ф. Н. Котлер – М.: «Има-Кросс Плюс», 2015. – 366с.
19. Куприянова, Т. О. Управление производительностью [Текст]: Учебник / Т. О. Куприянова - Мн: Выш. шк., 1996. – 246с.
20. Максименко, И. В. Экономика предприятий сферы общественного питания [Текст]: Учебник / Е. Е. Шишкова. – М.: Юнити, 2014.- 226с.
21. Маслова, Т. Д. Маркетинг [Текст]: Учебник / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. — СПб.: Питер, 2013. – 367с.
22. Методы повышения производительности труда инженерно-технических работников/Аникин Б.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 32 с.
23. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебное пособие / Г.М. Зайко, Т.А. Джум. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 560 с.
24. Организация производства на предприятиях общественного питания: Учебное пособие / Мрыхина Е. Б. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 176 с.:
25. Перовская, Р. О. Производительность труда и стоимость рабочего места [Текст]: Учебное пособие / Р. О. Перовская – М. – Прометей, 2015. - 312с.
26. Прогресс и производительность труда: Монография / Э.Н. Кузьбожев, И.Ф. Рябцева. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 174 с.
27. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия [Текст]: Учебник / Г.В. Савицкая.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 578с.
28. Савруков, Н. Т. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / Н.Т. Савруков.

– М.: ИНФРА-М, 2015.-532с.

29. Семенов, А. Д. Производительность труда и перспективы экономического роста [Текст]: Учебник / А. Д. Семенов. – М.: Экономист, 1995.–242с.

30. Семенов, А. С. Факторы производительности труда [Текст]: Учебник / А. С. Семенов – М.: Экономист, 1998.-155с.

31. Семенов, А. С. Современный менеджмент [Текст]: Учебник / А. С. Семенов. - М.: Экономика, 2015.- 323 с.

32. Слободяник, Н. П. Производительность труда и перспективы экономического роста [Текст]: Учебное пособие / Н. П. Слободяник – М.: Экономист, 2014. - 206с.

33. Технологическое оборудование предприятий общественного питания и торговли: Учебник / К.Я.Гайворонский, Н.Г.Щеглов - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 480 с.:

34. Федорова, Л. П. Экономика и управление на предприятии (торговля и общественное питание) [Электронный ресурс] : Методические рекомендации по выполнению выпускных квалификационных работ / Л. П. Федорова, А. В. Шаркова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 104 с.

35. Фридман, А. М. Экономика предприятия общественного питания [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. М. Фридман. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 464 с.

36. Фролова, Т. А. Экономика предприятий [Текст]: Учебник / Т. А. Фролова - М.: Юнити, 2015.–314с.

37. Хрипач, В.Я. Материальное стимулирование [Текст] / В.Я. Хрипач. - Мн.: ООО «Мисанта», 2013. - 115с.

38. Чернов, В. А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В. А. Чернов; под ред. М. И. Баканова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 639 с.

39. Червииков, Д. А. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст]: Учебник / Г.Г. Мелькьяна – М.: МГУ, 1996.-369с.

40. Чернобривец, А. С. Производительность труда и факторы, ее определяющие [Текст] // А.С. Чернобривцев. – М: Экономика, 2013. – 98 с.
41. Швандар, В. А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов / В.А. Швандар. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 718 с.
42. Юркова, Т.И. Экономика предприятия [Текст] / С.В. Юрков. – Мн.: Выш. шк., 2013. – 463 с.
43. Экономика управления персоналом: Учебник/Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А; под ред. А.Я. Кибанова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 427 с.
44. Яркина, Т.В., Основы экономики предприятия [Текст] / Т.В. Яркина. — М.: Юнити, 2014. – 425 с.
45. Джон Ф. Лав «McDonald's. О чем молчит БИГМАК?», - М., «Эксмо», 2007.- 233 с.
46. Рэй Крок «McDonald's: Как создавалась империя» = «Grinding it Out: The Making of McDonald's». — М.: «Альпина Паблишер», 2008. — 400 с.
47. www.2014.tr-ebrd.com/ru/labour-productivity-across-firms-and-countries
48. www.beboss.ru/franchise/articles/76
49. www.cafe-future.ru
50. www.gks.ru/
51. www.grani.vspu.ru
52. www.lirt.hse.ru/data/2015/04/06/1096342275/russia_skills.pdf
53. www.mcdonalds.ru
54. www.oecd.org

Приложения

Приложение 1

Фирмы, осуществляющие инновационную деятельность, имеют более высокие показатели производительности менее чем в половине из всех стран с переходной экономикой [52]

Вид инновационной деятельности	Степень значимости		
	1%	5%	10%
НИОКР	Иордания, Молдова, Россия, Румыния	Армения, БЮР Македония, Хорватия	Узбекистан
Инновация продуктов и процессов (данные самих фирм)	Иордания	Киргизская Республика, Молдова, Монголия	Армения, БЮР Македония, Узбекистан
Организационные и маркетинговые инновации (данные самих фирм)	Беларусь, Иордания, Латвия, Россия, Словения	Киргизская Республика, Литва, Монголия, Румыния, Таджикистан, Турция	Казахстан, Черногория
Инновация продуктов и процессов (выверенные данные)		Иордания, Молдова, Монголия, Украина	

Примечание. В Азербайджане охваченные обследованием ВЕЕПС фирмы научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ (НИОКР) не вели. Выверенные данные об инновации продуктов и процессов на момент подготовки настоящего доклада отсутствовали по Словакии, Таджикистану и Турции.

Сравнение международных инновационных компаний по
производительности труда [54]

№	Компания	Отрасль	TP-Index (тыс. долл. / чел.)	Доход (млн. долл.)	Персонал (чел.)
США					
1	Google	IT, Интернет	1584.92	29 321	18 500
2	Boston Consulting Group	Консалтинг	1557.71	3050	1958
3	SAS Institute	Программное обеспечение	401.92	2430	6046
4	Wegmans Food Markets	Продуктовый ритейл	136.32	5687	41 717
5	Edward Jones	Инвестиционная компания	113.25	4183	36 937
6	NetApp	ПО, Хранение данных	743.87	5123	6887
7	Camden Property Trust	Управляющая компания	363.53	610	1678
8	Recreational Equipment (REI)	Ритейл	158.51	1659	10 466
9	CHG Healthcare Services	Здравоохранение	408.54	536	1312
10	Quicken Loans	Ипотечное кредитование	341.39	1300	3808
Россия					
1	Банк Уралсиб	Коммерческий банк	12.34**	140*	11 344
2	Google	IT, Интернет	1584.92	29 321	18 500
3	Вымпелком	Оператор сотовой и фиксированной связи	228.95	8700	38 000
4	Coca-Cola Hellenic Bottling Company	Боттлер и дистрибутор напитков	206.50	9838	47 641
5	Pfizer	Фармацевтическая компания	650.19	67 425	103 700
6	Газпром нефть	Добыча и переработка нефти	749.92	44 170	58 900
7	Алиди	Логистический оператор	110.18	617	5600
8	ВТБ 24	Банковская деятельность	33.46**	18 500	10 466
9	DHL Express (DHL)	Транспорт, логистика	234.67	70 400	300 000
10	Газпромбанк	Коммерческий банк	149.71**	1307*	8730
* - Чистая прибыль					
** - Чистая прибыль на одного сотрудника					

Наблюдательный лист фотографии рабочего времени работника кассовой
комнаты

Дата проведения наблюдения «5» февраля 2016 года

Наименование затрат времени	Символ	Текущее время, час, мин.	Продолжительность, мин.	Индекс категории затрат времени
Начало работы	НР	9.57	-	-
Подготовка рабочего места (приведение в надлежащее состояние рабочего места, проверка наличия меню, и пр.)	ПРМ	10.00	5	ПЗР
Обслуживание клиентов	ОП	10.05	60	ОР
Вспомогательная работа	ОРМ	11.05	8	ВР
Разговор с кассиром	ОТЛ	11.13	11	ВП
Обслуживание клиентов	ОП	11.24	19	ОР
Вспомогательная работа	ОРМ	11.43	7	ВР
Обслуживание клиентов	ОП	11.50	29	ОР
Выкладка продукции в зале	ОРМ	12.19	12	ВР
Прием пищи	ОТЛ	12.31	25	ВП
Обслуживание клиентов	ОП	12.56	19	ОР
Оформление документов	ОРМ	13.15	26	ВР
Обслуживание клиентов	ОП	13.41	22	ОР
Оформление документов	ОРМ	14.03	12	ВР
Обслуживание клиентов	ОП	14.15	69	ОР
Пополнение рабочих запасов	ОРМ	15.24	12	ВР
Прием пищи	ОТЛ	15.36	20	ВП
Обслуживание клиентов	ОП	15.56	52	ОР
Поиск размена денег	ОП	16.48	4	ОР
Разговор на отвлеченные темы	ОТЛ	16.52	11	ВП
Просмотр документов	ОТЛ	17.03	17	ВП
Подготовка к инкассации	ОРМ	17.20	18	ВР
Уход с рабочего места	ОТЛ	17.38	16	ВП
Смена чековой ленты	ОРМ	17.54	6	ВР
Обслуживание клиентов	ОП	18.00	42	ОР
Уборка рабочего места	УРМ	18.42	15	ПЗР
Уход с рабочего места	ОТЛ	18.57	3	ВП
Итого	-	-	480	-