СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………………... | 3 |
| 1 | Теоретические вопросы анализа эффективности использования трудовых ресурсов………………………………………………………….. | 5 |
|  | 1.1 Цель, задачи и информационная база анализа эффективности использования трудовых ресурсов…………………………………………. | 5 |
|  | 1.2 Система показателей анализа эффективности использования трудовых ресурсов…………………………………………….…………….. | 6 |
|  | 1.3 Система факторов, влияющих на эффективность использования трудовых ресурсов…………………………………………………………... | 9 |
| 2 | Организационно-экономическая характеристика предприятия………….. | 11 |
|  | 2.1 Общие сведения об организации…………………………………........ | 11 |
|  | 2.2 Финансово-экономическая характеристика…………………………… | 12 |
|  | 2.3 Оценка управления трудовыми ресурсами…………………………… | 15 |
| 3 | Резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов...................................................................................................... | 24 |
| Заключение……………………………………………………………………... | 27 |
| Список использованных источников…………………………………………. | 29 |
| Приложение А Бухгалтерская отчетность…………………………………… | 32 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что эффективная система управления является одной из составляющей успеха предприятия. Система управления персоналом организации, по мнению её сторонников, является элементом системы менеджмента.

Под термином система управления персоналом можно понимать совокупность приёмов, технологий, позволяющих осуществлять работу с сотрудниками. Если использовать определения в узком смысле, то такую систему можно интерпретировать как совокупность элементов, регламентирующих деятельность кадров.

Объект исследования – ресторан «Монарх».

Предмет исследования – управление трудовыми ресурсами.

Целью курсовой работы является анализ управления трудовыми ресурсами в сфере услуг на примере ресторана «Монарх».

Задачи исследования:

* рассмотреть цель, задачи и информационная база анализа эффективности использования трудовых ресурсов;
* изучить систему показателей анализа эффективности использования
трудовых ресурсов;
* изучить систему факторов, влияющих на эффективность использования трудовых ресурсов;
* дать общие сведения об организации;
* дать финансово-экономическую характеристику;
* провести оценку управления трудовыми ресурсами;
* предложить резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области гостиничного бизнеса, таких как: Орлова Е. В. Белановский А., Мрочковский Н., Пономарев И. П., Слепцова А. С.

Информационная база исследования – Библиотека «Российской газеты»

Методы исследования: анализ теоретического материала, нормативно-правовых актов и внутренней документации ресторана

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, состоящего из 35 наименований и приложений.

Работа изложена на 32 страницах машинописного текста, иллюстрирована 8 таблицами.

1 Теоретические вопросы анализа эффективности использования трудовых ресурсов

1.1 Цель, задачи и информационная база анализа эффективности использования трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы определяют конкурентоспособность любой организации. Кроме этого, достаточная обеспеченность организации квалифицированными трудовыми ресурсами и высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов производства. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем, качество и своевременность выполнения производственных задач, эффективность использования машин, механизмов, оборудования, которые, в свою очередь, влияют на объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других финансово-экономических показателей [3].

Эффективность использования трудовых ресурсов – важнейшее экономическое понятие, характеризующее результативность использования трудовых ресурсов; выражается в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности: в сфере материального производства, в непроизводственной сфере, в сфере общественного, коллективного и частного производства.

Цель анализа эффективности использования трудовых ресурсов состоит в том, чтобы вскрыть резервы повышения эффективности производства за счет производительности труда, более рационального использования численности рабочих и их рабочего времени. Для проведения анализа эффективности использования трудовых ресурсов необходимо выполнить следующие задачи анализа:

* установление уровня производительности труда по структурным подразделениям, трудоемкости и рентабельности труда;
* сопоставление полученных показателей с показателями предыдущих периодов;
* определение экстенсивных и интенсивных факторов роста производительности труда;
* оценка факторов, влияющих на рост производительности труда;
* выявление резервов дальнейшего роста производительности труда и их влияние на динамику выпуска продукции.

Для осуществления задач необходимы источники информации, такие как учебная и методическая литература и материалы предприятия [6]:

* форма 1 – Предприятие «Основные сведения о деятельности организации»;
* форма П-1 – «Сведения о производстве и отгрузке товаров, работ, услуг»;
* форма 1-Т – «Сведения о численности и заработной плате работников»;
* форма П-4 – «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»;
* форма № 1-к – « Отчет о приеме, увольнении и перемещении работников»;
* данные табельного учета;
* штатное расписание предприятия.

1.2 Система показателей анализа эффективности использования
трудовых ресурсов

При формировании персонала предприятие должно учитывать имеющийся штат работников, возможности повышения квалификации, переподготовки, перемещения по должностям. Кроме того, изучаются источники привлечения персонала – найма новых работников [7].

В современных условиях формирование штата работников увязываются с финансовыми возможностями предприятий по оплате труда персонала, созданию необходимых условий труда, а также условий для повышения квалификации работников.

Состав трудовых ресурсов предприятия. Весь персонал предприятия можно подразделить на две группы: рабочие и служащие.

Рабочие (работники массовых профессий) – наиболее многочисленная группа. Это лица, занятые преимущественно в процессе создания материальных ценностей, поддержании в рабочем состоянии машин, механизмов, производственных помещений. В предприятиях торговли – это продавцы, кассиры, контролеры, рабочие по перемещению грузов, фасовщики и др.

В группе служащих выделяют следующие категории: руководители (директора предприятий, их заместители, руководители структурных подразделений), специалисты (инженерно-технические работники, менеджеры, экономисты маркетологи, юристы и др.), другие работники (секретари учетчики, статистики, лаборанты и др. [10].

Показатели наличия и движения персонала. Наличие трудовых ресурсов характеризуется показателями численности работников на определенную дату и средней списочной численностью работников за определенный период. Средняя списочная численность работников определяется исходя и данных о численности лиц, состоящих в списках предприятия за каждый день отчетного периода.

Для характеристики состава трудовых ресурсов используют показатели соотношения различных категорий работников в общей численности персонала. Структура персонал может быть определена по разным признакам: по полу, воз расту, уровню образования, стажу работы и др.

Изменение численности и структуры персонала происходит вследствие приема на работу и увольнения работников на крупных предприятиях разрабатываются балансы движения кадров, в которых отражаются по каждой категории работников следующие показатели:

* наличие на начало периода;
* прием на работу за период;
* выбытие за период с указанием причин (уход на пенсию, призыв на службу в армию, перевод на другую работу, увольнение по собственному желанию, увольнение по инициативе предприятия и др.);
* наличие на конец периода.

Процессы движения персонала изучают при помощи следующих показателей:

1. коэффициент приема – отношение числа принятых за период работников к средней списочной численности работников;
2. коэффициент выбытия – отношение числа выбывших за период работников к средней списочной численности работников;
3. коэффициент текучести кадров – отношение числа работников, выбывших по собственному желанию и уволенных по причинам, связанным с личностью работника, к средней списочной численности работников за период;
4. коэффициент замещения – отношение разности числа выбывших и принятых работников к среднесписочному их числу за период. Этот коэффициент может принимать положительные и отрицательные значения. Если разность в числителе коэффициента положительна, то это означает, что часть принятых на работу возмещает убыль рабочей силы, а часть используется на новых рабочих местах. Отрицательное значение коэффициента возникает в случаях, когда число выбывших превышает число принятых работников. Это может быть связано с сокращением объемов производства, ликвидацией части рабочих мест в связи с техническим перевооружением и рядом других причин;
5. коэффициент постоянства кадров – отношение числа лиц, проработавших весь отчетный период, к числу работников на конец года. Этот коэффициент дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики предприятия.

1.3 Система факторов, влияющих на эффективность использования трудовых ресурсов

Эффективное использование трудовых ресурсов на предприятии достигается при следующих условиях [13]:

1. Темпы роста результатов хозяйственной деятельности – объемов производства продукции, выручки от реализации продукции, выполнения работ оказания услуг, прибыли – должны быть выше темпов роста расходов, связанных с использованием трудовых ресурсов.
2. Темпы роста средней заработной платы работников должны соответствовать темпам роста производительности труда.

Управление трудовыми ресурсами на предприятиях включает:

* управление численностью и составом персонала;
* управление производительностью труда;
* управление стимулированием труда.

В процессе управления численностью и составом персонала ставятся задачи оптимизации затрат живого труда на выполнение основных видов работ на предприятии, заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей, квалификаций.

На основе планового объема работ и норм труда рассчитывается плановая численность работников предприятия. Затем с учетом анализа имеющейся численности персонала и его состава, а также анализа эффективности использования рабочего времени формируется персонал предприятия. При этом осуществляется комплекс мероприятий по подбору необходимых работников, по повышению квалификации работающих, закреплению кадров и др.

Управление стимулированием труда имеет целью обеспечение роста доходов работников, дифференциацию доходов в соответствии с трудовым вкладом каждого работника в общие результаты деятельности предприятия. Эта функция управления персоналом включает: выбор форм и систем заработной платы; построение на предприятии тарифной системы; построение системы дополнительного стимулирования труда; планирование средств на стимулирование труда.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с предприятием, как юридическим лицом, в отношениях, регулируемых договором найма [9].

Показатель обеспеченности предприятия персоналом является показатель среднесписочной численности работников в анализируемый период. Анализ проводится способом сравнения фактической численности работников по категориям и профессиям в анализируемом периоде сравнивается с плановой численностью и данными прошлых лет.

Эффективность использования трудовых ресурсов – важнейшее экономическое понятие, характеризующее результативность использования трудовых ресурсов; выражается в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности: в сфере материального производства, в непроизводственной сфере, в сфере общественного, коллективного и частного производства [11].

2 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.1 Общие сведения об организации

Дадим краткую характеристику ресторану «Монарх».

Подходит для мероприятий: Свадебная церемония, День рождения, Праздничный банкет, Выпускной, Детский праздник, Фуршет, Корпоратив, Конференция, Новый год.

Расположение: В городе.

Кухня: Европейская.

Возможность проведения фейерверка: Нет.

Возможность аренды только зала, без еды: Нет.

Парковка: Выделенная парковка на 20 машин.

Алкоголь в наличии: Да.

Сервисы за отдельную плату: Фотограф, Видеограф, Торт, Dj, Фейерверк, Живая музыка.

Номер для новобрачных: Да.

Способы оплаты: Наличный, Безналичный, Банковская карта.

Стоимость стандартного двухместного номера в сутки: 2 500 – 3 500 руб.

Количество номеров:15.

Особенности: Выездная регистрация, Музыкальное оборудование, Велком зона, Проектор, TV экраны, Терраса / веранда.

При проведении торжественного мероприятия:

От 30 персон – в подарок роскошный номер категории «Джуниор Сюит» (Премиум);

До 30 персон – действует скидка в размере 50% на номер категории «Джуниор Сюит» (Премиум);

При проведении банкета – действует скидка в размере 50% на номер категории «Джуниор Сюит» (Свадебный).

Стоимость аренды зала для конференции и мастер классов: с понедельника по четверг – 1 500 руб./ час. (менее двух часов – по договоренности)

Аренда зала в пятницу, субботу и воскресенье – по договоренности

На территории ГРК «Монарх» есть возможность проведения:

* деловых встреч;
* лекций и семинаров;
* вебинаров;
* конференций;
* мастер-классов;
* выставок и показов.

Благодаря наличию ресторана мы обеспечим Вас и Ваших гостей полноценным питанием: от кофе брейка и бизнес-ланча до банкета в разных ценовых диапазонах. Мы легко трансформируем пространство зала под любые Ваши пожелания (возможна классовая рассадка, круглые столы, зона отдыха и коктейль холла, фото зоны). Возможны скидки на проживание участников бизнес-мероприятий.

2.2 Финансово-экономическая характеристика

Проведем анализ технико-экономических показателей предприятия.

Проведем анализ технико-экономических показателе й предприятия.

Данный анализ проведем в табличной форме на основании бухгалтерской отчетности предприятия (Приложение А).

 Анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1– Анализ технико-экономических показателей ресторана «Монарх» (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 | 2017 | 2018 | Отклонение 2017г. к 2016г. | Отклонение 2018г. к 2017г. | Темп прироста 2017г. к 2016г. | Темп прироста 2018гк 2017г |
| (+/-) | % | (+/-) | % | % | % |
| Выручка, тыс.руб. |  14 899  | 17400 | 23238 |  2 501  | 116,78 | 5838 | 133,55 | 16,78 | 33,55 |
| Прибыль (убыток от продаж)тыс.руб. | 624 | 2774 | 1599 | 2150 | 444,55 | -1175 | 57,6 | 344,55 | -42,7 |
| Себестоимость товарной продукции, тыс. руб. |  14 275  | 14500 | 19365 |  225  | 101,57 | 4865 | 133,55 | 1,57 | 33,55 |
| Среднесписочная численность работающих, чел | 115 | 113 | 113 | -2 | 99,73 | 0 | 0 | -0,26 | 0 |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 | 2017 | 2018 | Отклонение 2017г. к 2016г.. | Отклонение 2018г. к 2016г | Темп прироста 2017г. к 2016г. | Темп прироста 2018гк 2017г |
| (+/-) | % | (+/-) | % | % | % |
| Затраты на 1 рубль продукции, руб. | 1,04 | 5,22 | 12,1 | 4,18 | 500,8 | 6,88 | 231,69 | 400,8 | 131,69 |
|  Выработка на 1 работающего, тыс. руб. | 2,86 | 0,55 | 0,32 | -2,3 | 19,48 | -0,23 | 57,36 | -80,52 | -42,64 |
| Среднемесячная заработная плата 1 работающего, руб. | 40 | 42 | 45 | 2 | 105 | 3 | 107,14 | 5 | 7,14 |
| Фондоотдача, руб. | 2,60 | 0,50 | 0,3 | -2,1 | 19,2 | -0,21 | 56,5 | -80,7 | -43,4 |
| Фондоемкость, руб. | 0,38 | 1,99 | 3,53 | 1,61 | 520,51 | 1,53 | 176,8 | 420,51 | 76,8 |
| Фондовооруженность, руб. | 1,1 | 1,11 | 1,13 | 0,01 | 101,41 | 0,02 | 101,42 | 1,4 | 1,42 |

 Согласно таблице 1 выручка за 2018 г. составила 23238 тыс. руб., что на 5838 тыс. руб. или 33,55% больше, чем в 2017 г.

 Прибыль (убыток) от продаж снизилась на 1175 тыс. руб.

 Себестоимость возросла до 19365 тыс. руб. в 2018 г., что на 4865 тыс. руб. больше, чем в 2017 г.

 Фонд оплаты труда претерпел изменения и вырос на 564 тыс. руб.

 Так же возросли затраты на 1 рубль продукции до 12,1 руб. Это связано с повышением себестоимости продукции.

 Выработка на 1 работающего составляет 0,32 тыс. руб. в 2018 г., в 2017 г. – 0,55 тыс. руб.

 Фондоотдача снизилась до 0,3 руб.

Фондоемкость возросла до 3,53 руб. на 2018 г.

 Показатель фондововоруженности возрос на 0,02 и составил 1,13 руб.

 Таким образом, можно сказать, что предприятие является эффективным.

2.3 Оценка управления трудовыми ресурсами

Проведем анализ персонала и оценку управления персоналом.

Анализ кадрового состава сотрудников проведем по следующим показателям:

1. Анализ численности и структуры персонала по категориям, по возрасту сотрудников, по уровню образования;
2. Анализ текучести кадров;
3. Анализ кадровой политики;
4. Анализ оплаты труда;
5. Анализ системы мотивации.

Анализ численности и структуры персонала ресторана «Монарх» по категориям за 2016 – 2018гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ численности и структуры персонала ресторана «Монарх» по категориям за 2016 – 2018 гг. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность персонала, чел. | Удельный вес, % | 2017/ 2016чел. | 2018/ 2017чел. | 2018/ 2016чел. |
| 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Руководители | 10 | 9 | 9 | 23,4 | 21,2 | 24,1 | -1 | 0 | -1 |
| Специалисты | 42 | 40 | 39 | 39,2 | 40,4 | 37,0 | -2 | -1 | -3 |
| Обеспечивающие специалисты | 40 | 40 | 41 | 37,4 | 38,4 | 38,9 | 0 | 0 | 1 |
| Итого | 92 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | -3 | 0 | -3 |

Из таблицы 2 видно, что общая численность персонала ресторана «Монарх» уменьшилась на 3 человека. В таблицах 3 – 5 произведен анализ персонала по уровню образования, возрасту и полу.

Таблица 3 – Анализ численности и структуры персонала ресторана «Монарх» по уровню образования за 2016 – 2018 гг. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 | 2018/ 2016 |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Среднее общее образование | 61 | 79,44 | 52 | 1,01 | 1 | 0,93 | 0 | 0 | 0 |
| Среднее профессиональное образование | 11 | 19,63 | 11 | 19,19 | 18 | 16,67 | -2 | -1 | -3 |
| Высшее образование | 20 | 0,63 | 21 | 79,80 | 89 | 82,40 | -6 | 10 | 4 |
| Итого | 92 | 100 | 89 | 100 | 89 | 100 | -8 | 9 | 1 |

Таблица 4 – Анализ численности и структуры ресторана «Монарх» по возрасту за 2016 – 2018 гг. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 | 2018/ 2016 |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| 20-30 | 38 | 15,1 | 31 | 13,1 | 27 | 15,1 | -7 | -4 | -1 |
| 30-40 | 42 | 24,2 | 42 | 19,1 | 49 | 17,6 | 0 | 0 | -5 |
| 40-50 | 32 | 11,2 | 29 | 25,1 | 28 | 19,5 | -4 | -2 | - |
| 50-60 | 21 | 9,5 | 21 | 3,1 | 20 | 14,1 | -1 | 0 | 6 |
| 60 и старше | 10 | 23,3 | 8 | 27,6 | 11 | 13.9 | -1 | 0 | 8 |
|  | 92 | 100 | 89 | 100 | 89 | 100 | 0 | 0 | 0 |

На основании представленных данных можно сделать вывод, что кадровый состав представлен в основном работниками в возрасте от 30 – 40 лет и от 20 – 30 лет.

Таблица 5 – Анализ численности и структуры персонала ресторана «Монарх» по полу за 2016 – 2018 гг. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 | 2018/ 2016 |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| женский | 92 | 86,00 | 84 | 85,00 | 91 | 84,26 | -8 | 7 | -1 |
| мужской | 15 | 14,00 | 15 | 15,00 | 17 | 15,74 | 0 | 2 | 2 |
| Итого | 92 | 100 | 89 | 100 | 89 | 100 | -8 | 9 | 1 |

 В таблице 6 проведем анализ текучести кадров ресторана «Монарх».

Таблица 6–Анализ движения и текучести персонала ресторана «Монарх» за 2016 – 2018гг., чел. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 | 2018/ 2016 |
| Численность работников на начало года | 110 | 107 | 99 | -3 | -8 | -11 |
| Численность работников на конец года | 107 | 99 | 108 | -8 | 9 | 1 |
| Численность принятых, всего | 5 | 3 | 15 | -2 | 12 | 10 |
| Численность уволенных, всего, в т.ч.: | 8 | 11 | 6 | 3 | -5 | -2 |
| - по собственном желанию | 4 | 5 | 3 | 1 | -2 | -1 |
| - из-за нарушения дисциплины |  |  |  |  |  |  |
| - уход на пенсию | 1 | 1 | - | 0 | 0 | 0 |
| - по соглашению сторон | 3 | 5 | 3 | 2 | -2 | 0 |
| Численность работников, проработавших в течение 1 года |  |  |  |  |  |  |
| Коэффициенты |
| Оборота по приему | 4,7 | 3,03 | 13,9 |  |  |  |
| Оборота по увольнению | 7,48 | 11,11 | 5,55 |  |  |  |
| Текучести | 7,48 | 11,11 | 5,55 |  |  |  |
| Постоянства |  |  |  |  |  |  |

Вышеперечисленные таблицы показывают состав и изменения состава персонала ресторана «Монарх».

Проведем анализ кадровой политики.

Поиск персонала осуществляется с помощью рекрутинга.

Рекрутинг (recruiting) – поиск и подбор квалифицированных специалистов. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в поиске места работы.

Рассмотрим методы привлечения персонала (источники поиска):

Кадровый резерв – выдвижение на открывшуюся вакансию кандидата из числа сотрудников организации;

Рекомендательный рекрутинг – различают два вида рекомендательного рекрутинга: внутри компании и внешний. Рекомендательный рекрутинг внутри компании – сотрудники рекомендуют кандидатов из числа своих знакомых; вне компании – кандидат ищется по рекомендации бывших коллег, знакомых и т.д.;

Целевая подготовка в ВУЗах – компания «растит» будущих сотрудников, предлагая трудоустройство после прохождения целевой подготовки;

Центры занятости при вузах – привлечение молодых специалистов на период производственной практики с последующим трудоустройством, особенно актуально для рабочих и технических специальностей;

Дни открытых дверей – это знакомство кандидатов с организацией «изнутри», возможность своими глазами оценить условия труда и пообщаться с руководителями. Основной минус этого метода – отсутствие гарантий привлечения интересных кандидатов и очень трудоемкий процесс организации мероприятия;

Государственные центры занятости – хорошо работает этот метод при привлечении персонала с невысокими требованиями к заработной плате;

Целевая переподготовка специалистов в учебных центрах – обучение перспективных сотрудников организации с последующим их повышением;

Размещение вакансий на специализированных сайтах по трудоустройству – один из самых распространённых пассивных способов привлечение персонала, из минусов отмечу низкую активность кандидатов и несоответствие полученных откликов заявленным требованиям;

Поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству – один из самых распространенных активных способов привлечение персонала, часто дорогостоящий и крайне трудоемкий;

Размещение объявлений о вакансиях в специализированных печатных изданиях – хорошо подходит для поиска рабочих, технических и производственных специальностей;

Размещение объявлений о вакансиях в непрофильных печатных изданиях – позволяет выйти на кандидатов, не открытых в настоящий момент рынку.

В данной инструкции прописаны общие правила поведения специалиста, его обязанности, права и требования к нему.

 Рассмотрим функции отдела.

 Функции отдела по управлению системой мотивации сотрудников.

1. Создание многоуровневой системы мотивации сотрудников Компании:

– организация исследований мотивационной структуры сотрудников Компании, выявление мотивационных феноменов организаций, отслеживание динамики;

– анализ сложившейся системы материального и морального стимулирования работников Компании;

– участие в создании концепции объективной системы оплаты труда, основанной на выделении категорий подразделений и должностей, установлении вилок оклада для различных категорий должностей, включение в систему процентов и бонусов – для коммерческих подразделений, показателей премирования – для бюджетных (затратных) подразделений;

– участие в разработке концепции системы нематериального стимулирования;

– введение социального пакета (ссуды, медицинская страховка, санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия, активный отдых и туризм и др.);

– участие в создании адекватной системы поощрений и взысканий;

– участие в создании условий для прямой зависимости успешной деловой оценки и уровня оплаты труда;

– создание прозрачной системы профессионального развития и роста.

2. Создание оптимальной системы деловой оценки персонала:

– определение целей, критериев (характеристика, экспертная оценка, анализ трудовой дисциплины, анализ показателей личной эффективности, знания о компании) и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;

– разработка плана-графика проведения оценки;

– участие в процедуре оценки сотрудников;

– контроль реализации решений оценочной комиссии.

3. Планирование и управление карьерой персонала – формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, создание системы адаптации в должности, развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом:

– разработка политики перемещения персонала внутри Компании в целях наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала;

– подготовка предложений по горизонтальным и вертикальным кадровым перемещениям в подразделениях Компании;

– формирование политики проведения внутреннего конкурса на замещение вакантного места специалистов, руководителей;

– выявление ключевых должностей в Компании;

– выявление сотрудников Компании, имеющих достаточный потенциал для занятия руководящих должностей;

– планирование профессиональной карьеры сотрудников;

– подготовка перспективных сотрудников к работе в руководящей должности;

– обеспечение планового замещения руководящих должностей и адаптации в них сотрудников.

4. Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала Компании:

– анализ потребностей обучения персонала – классификация видов, содержания обучения, стоимости и приоритетности;

– подготовка годовых и перспективных планов подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала;

– введение бюджетирования программ обучения на год, квартал, месяц;

– сотрудничество с образовательными центрами;

– ведение базы данных по учебным центрам;

– проведение аудита предлагаемых образовательных программ;

– информирование подразделений Компании о современных программах, предлагаемых учебными центрами;

– руководство процессом внутреннего обучения сотрудников;

– подбор преподавателей, наставников, инструкторов внутрифирменного обучения;

– разработка системы мотивации внутреннего наставничества;

– разработка критериев оценки эффективности обучения;

– разработка рекомендаций и консультирование руководства Компании по вопросам профессионального и социально-психологического обучения.

5. Осуществление контроля над правильностью ставок, окладов, надбавок, доплат.

6. Контроль над расходованием фондов оплаты труда и материального стимулирования, правильностью применения форм и систем заработной платы, должностных окладов, принятие мер по устранению выявленных недостатков.

7. Планирование фонда оплаты труда по бюджетным и внебюджетным средствам с учетом:

* системы оплаты труда;
* обязательных выплат;
* стимулирующих выплат;
* компенсационных выплат.

Таким образом, в функции данного отдела входят обязанности по мотивации сотрудников (оценка оплаты труда, обучение персонала и т.д.)

 Представим анализ в таблицах 7 – 8.

Таблица 7 – Анализ эффективности источников подбора персонала ресторана «Монарх» за 2016 – 2018 гг., чел. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 | 2018/ 2016 |
| СМИ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Работные порталы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

В двух таблицах показатели равны 0, так как в ресторана «Монарх» не производился прием новых сотрудников.

В таблице 8 проведем анализ системы оплаты труда применяемой на ресторана «Монарх».

Таблица 8 – Анализ уровня оплаты труда ресторана «Монарх» за 2016 – 2018 гг. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016г | 2017г | 2018г | 2017г/ 2016г | 2018г/ 2017г | 2018г/ 2016г |
| ФОТ, тыс.руб. | 2300 | 2500 | 2900 | 200 | 400 | 600 |
| Среднемесячная зарплататыс.руб. | 21 | 23 | 27 | 2 | 4 | 6 |
| ФЗПтыс.руб. | 2300 | 2500 | 2900 | 200 | 400 | 600 |

 Из таблицы 8 можно сделать вывод о том, что ФОТ вырос на 600 тыс. руб. в период с 2016 по 2018 гг. Среднемесячная зарплата так же выросла на 6 тыс. руб.

3 Резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов

В качестве возможных резервов по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предлагаются следующие мероприятия:

1. Изменение состава заработной платы. Проводится не реже чем раз в год.

Предполагается пересмотр заработной платы через изменение надбавок, премий, доплат и других выплат.

Начисление премий предлагается в размере 30% от заработной платы.
Выплата премий полагается сотрудникам, которые показали свою эффективность во время производственного процесса.

Так же предлагается увеличение тарифной ставки I разряда, но с учетом роста прибыли от реализации, объемов продукции и рентабельности производства в целом.

1. Снижение воздействия вредных факторов производства на организм предприятия путем улучшения системы вентиляции.

Предлагается применение новых технологий при совершенствовании системы вентиляции. Очистка воздуха будет благоприятно сказываться на самочувствии и здоровье сотрудников. Что позволит повысить их эффективность на производстве.

1. Премирование сотрудников в виде подарков на день рождение, годовщину работы сотрудника, рождение ребенка.

На выбор сотруднику предлагается или подарок или денежная выплата.

Размер денежной выплаты зависит от повода, по которому премируют сотрудников.

Так, например, за рождение ребенка предлагается выплатить сотруднику премию в размере месячного оклада.

Таким образом, данная мера позволит показать сотрудникам, что руководству предприятия не безразлично, что происходит у сотрудников и руководство готово поддержать их.

1. Неденежные формы мотивации – пользование социальными учреждениями

предприятия:

* предоставление путевок в дом отдыха, санатории, детские оздоровительные лагеря для детей сотрудников;
* предоставление абонементов в фитнесс-центр, базу отдыха;
* оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня;
* оплата медицинских услуг;
* страхование на случай длительной потери трудоспособности;
* полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
* предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента.

Данные виды мотивации применяются ко всем сотрудникам предприятия.

1. Обучение персонала.

Для того, чтобы обучение сотрудников проходило более быстро предлагается ввести систему дистанционного обучения. Таким образом, помимо скорости обучения у руководства будет возможность контролировать процесс.

По результатам обучения проводится аттестация сотрудников.

Аттестация сотрудников несет в себе цель формирования кадрового резерва предприятия.

1. Система «обратной» связи.

Так же предлагается ввести систему «обратной» связи. Т.е., когда приходит новый сотрудник, чтобы он имел возможность общения с вышестоящим руководством, а не только с менеджерами магазинов. Данная мера исключит возможность личной неприязни, которая присутствует у менеджеров магазинов.

Схема системы «обратной» связи.

Сотрудник обращается к вышестоящему руководству. Руководство предприятия рассматривает данной обращение в течении 10 дней и по результатам уведомляет сотрудника о своем решении.

Таким образом, данная мера еще позволит сохранить нужных сотрудников и поможет создать кадровый резерв предприятия.

Так же данная система позволит вышестоящему руководству контролировать деятельность менеджеров магазинов, т.е. если на менеджера будет много жалоб и при этом, будет наблюдаться текучка кадров, то это сигнал для выше стоящего руководства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания курсовой работы в первой главе были рассмотрены следующие вопросы: цель, задачи и информационная база анализа эффективности использования трудовых ресурсов; система показателей анализа эффективности использования трудовых ресурсов; система факторов, влияющих на эффективность использования трудовых ресурсов.

Во второй главе был проведен анализ использования трудовых ресурсов в ресторане «Монарх».

По результатам исследования были предложены возможные пути совершенствования управления персоналом:

1) Изменение состава заработной платы. Проводится не реже чем раз в год.

Предполагается пересмотр заработной платы через изменение надбавок, премий, доплат и других выплат.

Начисление премий предлагается в размере 30% от заработной платы.

Выплата премий полагается сотрудникам, которые показали свою эффективность во время производственного процесса.

Так же предлагается увеличение тарифной ставки I разряда, но с учетом роста прибыли от реализации, объемов продукции и рентабельности производства в целом.

2) Снижение воздействия вредных факторов производства на организм предприятия путем улучшения системы вентиляции.

Предлагается применение новых технологий при совершенствовании системы вентиляции. Очистка воздуха будет благоприятно сказываться на самочувствии и здоровье сотрудников. Что позволит повысить их эффективность на производстве.

3) Премирование сотрудников в виде подарков на день рождение, годовщину работы сотрудника, рождение ребенка.

На выбор сотруднику предлагается или подарок или денежная выплата.

Размер денежной выплаты зависит от повода, по которому премируют сотрудников.

Так, например, за рождение ребенка предлагается выплатить сотруднику премию в размере месячного оклада.

Таким образом, данная мера позволит показать сотрудникам, что руководству предприятия не безразлично, что происходит у сотрудников и руководство готово поддержать их.

4) Неденежные формы мотивации

5) Обучение персонала.

Для того, чтобы обучение сотрудников проходило более быстро предлагается ввести систему дистанционного обучения. Таким образом, помимо скорости обучения у руководства будет возможность контролировать процесс.

По результатам обучения проводится аттестация сотрудников.

Аттестация сотрудников несет в себе цель формирования кадрового резерва предприятия.

6) Система «обратной» связи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]: Генезис - Москва, 2014. - 248 c.
2. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст]: Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 c.
3. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи [Текст]: Академия - Москва, 2014. - 192 c.
4. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала [Текст]: Проспект - Москва, 2012. - 985 c.
5. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала [Текст]: Академия - Москва, 2012. - 240 c.
6. Брасс А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник [Текст]: Издательство Гревцова - Москва, 2012. - 120 c.
7. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа [Текст]: Речь - Москва, 2012. - 160 c.
8. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст]: Гуманитарный центр - Москва, 2012. - 156 c.
9. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда [Текст]: Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 273 c.
10. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст]: Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 152 c.
11. ВолосскийА. Мотивация и стимуляция труда [Текст]:Техносфера - Москва, 2012. - 496 c.
12. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала [Текст]: Речь - Москва, 2014. - 128 c.
13. Гаудж Питер Исследование мотивации персонала [Текст]: Баланс Бизнес Букс - Москва, 2014. - 272 c.
14. Гуревич Анна Мотивация эмиграции [Текст]: Речь - Москва, 2013. - 272 c.
15. Демин Ю. Г. Статус дипломатических представительств и их персонала [Текст]: Международные отношения - Москва, 2012. - 224 c.
16. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала [Текст]: Инфра-М - , 2013. - 320 c.
17. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие [Текст]: М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп. - 2012. - 464 c.
18. Журавлев П. В. Менеджмент персонала [Текст]: Экзамен - Москва, 2014. - 448 c.
19. Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А., Свистунов В. М. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: Проспект - Москва, 2013. - 461 c.
20. Кирхлер Эрих, РодлерКриста Мотивация в организациях [Текст]: Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 144 c.
21. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник [Текст]: Юрайт - Москва, 2014. - 398 c.
22. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность [Текст]: СПб: Евразия - Москва, 2014. - 478 c.
23. Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст]: Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 184 c.
24. Минков Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование [Текст]: Феникс + - Москва, 2014. - 416 c.
25. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала [Текст]: Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 c.
26. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст]: Харвест - Москва, 2013. - 254 c.
27. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала [Текст]: Альфа-Пресс - , 2012. - 640 c.
28. Орлова Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) [Электронный ресурс]: Библиотечка «Российской Газеты» - Москва, 2012. - 176 c. – Дата обращения 15.02.2019 г.
29. Парабеллум А., Белановский А., Мрочковский Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]: Питер - Москва, 2014. - 208 c.
30. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала; [Текст]: Феникс - Москва, 2012. - 160 c.
31. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации [Текст]: Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 c.
32. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Академия - Москва, 2012. - 338 c.
33. Радмило М. Лукич Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения [Текст]: Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2012. - 128 c.
34. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала [Текст]: Книжкин дом - Москва, 2014. - 320 c.
35. Хекхаузен, Хайнц Мотивация и деятельность[Текст]: М.: Педагогика - Москва, 2013. - 800 c.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Наименование показателя* | *Код строки* | *На 31 декабря 2017 года* | *На 31 декабря 2016 года* |
| **АКТИВ** |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |
| Запасы | 1210 | 10 875 | 9 613 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 89 | 89 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 130 | 127 |
| Итого по разделу II | 1200 | 11 094 | 9 829 |
| **БАЛАНС** | 1600 | 11 094 | 9 829 |
| **ПАССИВ** |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 1 020 | 1 020 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 9 905 | 8 569 |
| Итого по разделу III | 1300 | 10 925 | 9 589 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 169 | 240 |
| Итого по разделу V | 1500 | 169 | 240 |
| **БАЛАНС** | 1700 | 11 094 | 9 829 |

Отчет о финансовых результатах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Наименование показателя* | *Код строки* | *За 2017 год* | *За 2016 год* |
| ВыручкаВыручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов. | 2110 | 23 238 | 17 400 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (19 365) | (14 500) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 3 873 | 2 900 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (2 274) | (126) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 1 599 | 2 774 |
| Прочие доходы | 2340 | 6 | 67 |
| Прочие расходы | 2350 | (269) | (97) |
|     **Прибыль (убыток) до налогообложения** | 2300 | 1 336 | 2 744 |
|     **Чистая прибыль (убыток)** | 2400 | 1 336 | 2 744 |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 0 | 0 |