

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации

Исполнитель Авдейчик Екатерина Юрьевна

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук

(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна

(фамилия, имя, отчество)

«Защите допускаю»

Заведующий кафедрой

  
(подпись)

Доктор экономических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

29» мая 2019.

Санкт-Петербург

2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов организации	5
1.1. Сущность и понятие трудовых ресурсов организации	5
1.2. Средства и методы анализа эффективности использования трудовых ресурсов организации	10
1.3. Резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов	20
2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Большая Черепаха»	24
2.2. Анализ трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»	32
2.3. Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»	37
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»	48
3.1. Разработка мероприятия по повышению обслуживающего персонала зала	48
3.2. Разработка мероприятия по стимулированию труда	53
3.3. Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций	63
Заключение	66
Список использованных источников	69
Приложения	74

## Введение

Одним из ключевых источников богатства и основным фактором создания материальных и духовных благ является труд. В современных экономических условиях одним из ключевых вопросов является определение механизмов и факторов социально-экономической стабильности и порядка, разработка наиболее эффективных методов управления организациями, а также обеспечение их устойчивого самоподдерживающего развития в сложной постоянно изменяющейся среде.

Одним из основных факторов ускорения темпов развития, как отдельной организации, так и экономики страны в целом является повышение эффективности использования всех факторов производства, внедрение инноваций и активизация инвестиционной деятельности.

В деятельности любой организации трудовые ресурсы выполняют особую роль, так в процессе их деятельности имеющиеся в распоряжении организации ресурсы превращаются в конечный продукт. Именно поэтому в последнее время вопросам эффективности использования трудовых ресурсов организации посвящено множество исследований.

Отечественные предприятия, осуществляют свою деятельность в условиях усиливающихся процессов глобализации и влияния западных санкций. В данных условиях наиболее острым является вопрос поиска и использования всех возможных направлений стабилизации и повышения эффективности общественного производства.

К основным факторам роста эффективности общественного производства можно отнести увеличение численности работников, занятых в процессе создания материальных и духовных благ, либо повышение производительности труда. Следует отметить, что возможности первого источника ограничены. В отличие от него рост эффективности использования трудовых ресурсов представляет собой именно тот реальный способ, который позволит в минимальные сроки преодолеть

сформировавшиеся к настоящему времени негативные тенденции в народном хозяйстве, что и обуславливает актуальность темы исследования.

Цель работы заключается в проектировании мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха» и оценке их экономической эффективности.

Для достижения данной цели в работе определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов организации;
- провести анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – трудовые ресурсы организации.

Предметом исследования является эффективность использования трудовых ресурсов организации.

Методология исследования базируется на диалектическом методе познания и системном подходе к изучаемым процессам и явлениям. В работе использован инструментарий общих и специальных методов научных исследований, включающих монографический, экономико–статистический, графический, экспертный, расчетно–конструктивный и другие методы исследований.

Теоретической основой исследования выступили учебная и научная литература по изучаемым вопросам зарубежных и отечественных авторов. В качестве нормативной и информационной базы были использованы законы и нормативно–организационные документы, статистические сборники, специализированные интернет–издания, данные периодической печати, первичные, плановые и отчетные данные ООО «Большая Черепаха» за период 2016–2018 гг.

# 1. Теоретические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов организации

## 1.1. Сущность и понятие трудовых ресурсов организации

Трудовые ресурсы представляют собой ключевой элемент деятельности абсолютно любой организации, осуществляющей свою деятельность, не зависимо ни от специфики организации, ни от ее местонахождения, ни от иных факторов [35, с. 63].

В экономической литературе можно встретить огромное множество различных трактовок понятия «трудовые ресурсы», основные из которых представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению «трудовые ресурсы»

Автор	Подходы к определению
В.В. Коршунов [26, с. 128]	фактическое количество работников по категориям и профессиям с плановой потребностью
А.П. Егоршин [17, с. 72]	трудоспособная часть населения, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги
Е.Н. Клочкова [22, с. 156]	составная часть естественных производительных сил страны
Б.Г. Литвак [33, с. 214]	часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями знаниями, дающими возможность трудиться
В.В. Адамчук [4, с. 92]	не только главный ресурс каждого предприятия, от: качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность, но они также приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли
В.И. Гончаров [13, с. 41]	трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги

Данные таблицы 1.1 свидетельствуют о том, что, по сути, каждое определение дополняет предыдущее, позволяя тем самым понять полную и конкретную сущность термина «трудовые ресурсы».

Рассмотрев, определения различных авторов, можно сформулировать общее определение термина «трудовые ресурсы» – это дееспособная часть населения, которая благодаря полученному образованию, наличию способности общаться с другими людьми, и иным присущим человеку навыкам позволяет организации осуществлять свою деятельность на рынке.

Основой трудовых ресурсов является экономически активное население страны, таким образом, трудовые ресурсы включают в себя не только занятое население (население, занимающее какую-либо должность в организации), но и безработных граждан, которые в силу определенных факторов (низкий уровень образования, сложность адаптации индивида в коллективе и т.п.), не могут найти для себя соответствующую работу, а в периоды кризиса – не могут найти работу вообще (рисунок 1.1) [19, с. 107].



Рисунок 1.1 – Состав трудовых ресурсов

У экономически активного населения страны можно выделить два вида трудоспособности:

- общий – представляет собой вид трудоспособности, когда осуществление базовых видов деятельности, не требуют специальной профессиональной подготовки (работа грузчика, технички и т.п.);

- профессиональный – представляет собой вид трудоспособности, подразумевающий профессиональный вид деятельности, то есть выполнение квалифицированного труда, требующего специальной подготовки (экономист, бухгалтер, юрист и т.п.).

В настоящее время все занятое население можно разделить на следующие группы:

- население, работающее по найму;
- работодатели – люди, обеспечивающие работой остальное население;
- самозанятые – население, обеспечивающие себя работой самостоятельно, вне какой-либо организации;

- лица, помогающие, как правило, своему родственнику в его организации на безвозмездной основе вследствие сложного материального положения, без заключения трудового договора;

- члены производственных кооперативов;
- работники, не относящиеся ни к одному из вышеперечисленных факторов вследствие недостаточности информации [37, с. 203].

В отличие от экономически активного населения страны, экономически не активное население обычно занимает меньший удельный вес. Затрудненность выполнения данной категорией населения трудовой деятельности может быть вызвана различными причинами (наступивший пенсионный возраст, инвалидность, забота о больных родственниках, ведение домашнего хозяйства либо отсутствие желания в поиске работы, вследствие прекрасного материального положения без наличия места работы).

Как и состав, структура трудовых ресурсов весьма разнообразна, что представлено на рисунке 1.2 [44, с. 86].

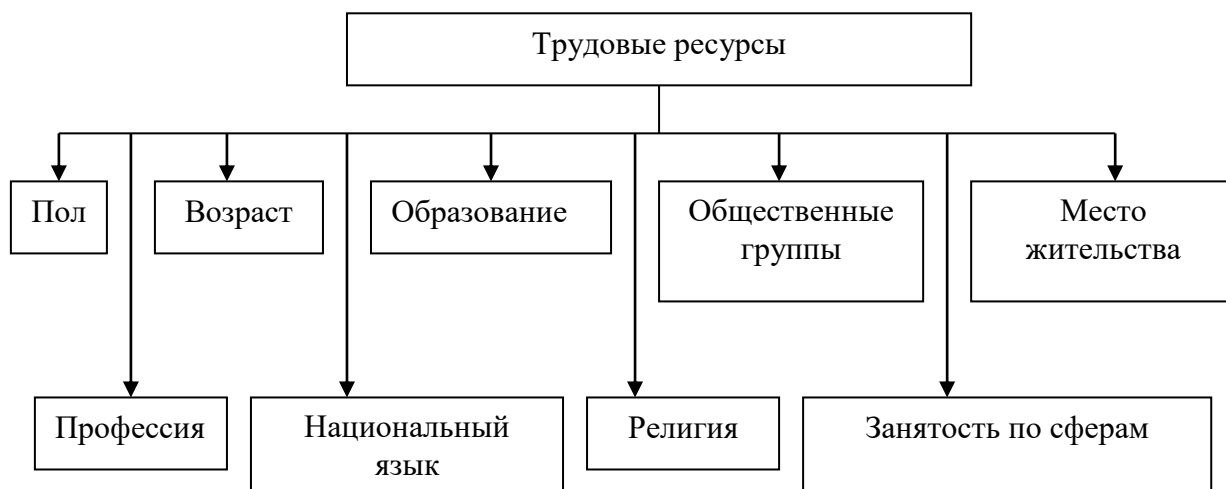


Рисунок 1.2 – Структура трудовых ресурсов

В качестве наиболее важных элементов структуры трудовых ресурсов можно выделить следующие:

– пол сотрудника, т.к. он играет одну из определяющих ролей при найме на работу человека, в связи с тем, что для каждой конкретной деятельности желателен определенный пол человека, а следовательно при найме на ту или иную должность предпочтение будут отдавать какому-либо из них (например: для работы грузчиком, необходимо наличие физических возможностей, поэтому при выборе кандидата, предпочтение будет отдаваться мужчинам, а при найме менеджера по продажам в бутик, предпочтение будет отдаваться женщине, т.к. они имеют более тонкий вкус и могут точно определить, что посоветовать потенциальному клиенту, чтобы он купил товар и остался удовлетворен;

– возраст сотрудника, хотя данный фактор играет особую роль в зависимости от специфики деятельности организации и от должности (например: при приеме на работу менеджера предпочтение обычно отдается более взрослому населению, т.к. многие решения обычно принимаются на основе жизненного опыта. Однако, при приеме на работу официанта,



предпочтенье обычно отдается молодым людям и девушкам, вследствие их более привлекательной внешности и повышенной энергичности);

– образование сотрудника играет особую роль при отборе кандидата на конкретную должность (естественно, при приеме на должность экономиста будет отдано предпочтение кандидату с экономическим, нежели чем с педагогическим образованием);

– место проживания. Не смотря на то, что данный фактор играет менее важную роль из всех вышеперечисленных, он имеет место быть. Это объясняется тем, что, принимая на работу, в процессе выбора из нескольких кандидатов, при прочих равных условиях работодатель обычно делает выбор в пользу того кандидата, который живет поблизости и меньше времени тратит на дорогу.

Остальные факторы играют не столь значительную, хотя также учитываются. Однако, как отмечалось выше, все зависит исключительно от специфики деятельности организации и от должности, на которую осуществляется отбор персонала [15, с. 271].

Таким образом, трудовые ресурсы представляют собой дееспособную часть населения, которая благодаря полученному образованию, наличию способности общаться с другими людьми, и иным присущим человеку навыкам позволяет организации осуществлять свою деятельность на рынке.

Основой трудовых ресурсов является экономически активное население страны.

Трудовые ресурсы представляют собой ключевой элемент деятельности абсолютно любой организации, осуществляющей свою деятельность, не зависимо ни от специфики организации, ни от ее местонахождения, ни от иных факторов. Именно поэтому трудовым ресурсам никогда не будет уделяться меньше внимания, чем в настоящее время, не смотря на автоматизацию многих производственных процессов, так как ни один компьютер не сможет учитывать всю совокупность человеческих

факторов при принятии решений, а значит трудовые ресурсы, в лице людей – всегда будут необходимы рынку и обществу.

## 1.2. Средства и методы анализа эффективности использования трудовых ресурсов организации

Термин «эффективность» представляет собой многомерное комплексное понятие. В экономической литературе существует множество определений данного понятия, а во многих работах предприняты попытки их систематизировать [48, с. 82].

Р.Х. Холл в своих работах сформулировал четыре ключевые модели эффективности:

- системно–ресурсную;
- целевую;
- модели удовлетворенности участника;
- содержащая противоречия модель.

Наибольший интерес в данной классификации имеет содержащая противоречия модель, предложенная самим автором, важнейшим и бесспорным моментом которой является учет противоречий, содержащихся в ограничениях окружающей среды, целях, «голосах» и времени [8, с. 214].

А.В. Тихомирова в своих трудах выделяет следующие виды эффективности:

- экономическую,
- производственную,
- управленческую,
- эффективность деятельности отдельного предприятия [53, с. 127].

Анализ определений различных авторов позволяет сделать вывод, что понятийный аппарат в научных трудах об эффективности отличается расплывчатостью и неопределенностью. При этом, ряд авторов определяет «эффект экономической деятельности» как результат, отвечающий целям,

сформулированным в сфере производства, распределения, обмена и потребления, т.е. в процессе воспроизводства в целом. При этом, по мнению указанных авторов, различные хозяйствующие субъекты в разных экономических условиях определяют различные и зачастую противоречивые цели. Все это приводит к теоретическим рассуждениям, определяющим необходимость введения понятия «специфический эффект экономической деятельности». Вследствие чего размываются границы изучаемой категории несмотря на цели авторов добиться определенности в формулировке искомого понятия.

Следует отметить, что в работах некоторых авторов имеет место дефицит внимания к социальным аспектам изучаемой проблемы. Более того, в практической деятельности достаточно часто встречается мнение, что уменьшение затрат на рабочую силу равнозначно повышению производительности. Подобная трактовка является бесспорно ошибочной и порождена мнением, что люди несут с собой только затраты. Но следует отметить, что они еще и создают стоимость. Причем если создается больше, чем потребляется, то экономическая эффективность растет. В связи с этим основной акцент следует делать на создание ценностей, а не на сокращение трудовых затрат. Это особо важный момент в понимании эффективности, т.к. она имеет смысл в том случае, если ее повышение сопровождается соответствующим вознаграждением и улучшением социального положения работника [28, с. 427].

Несмотря на множество научных работ посвященных проблемам эффективности, сущность эффективности до сих пор остается дискуссионной.

В современной экономической науке под «эффектом» понимается желаемый результат определенного целенаправленного процесса. Основным результатом производства является выпущенная продукция с ожидаемыми потребительскими свойствами и определенного качества. В связи с этим продукцию можно определить как первичный эффект производства.

Рентабельное производство, результатом также имеет эффект в виде прибыли, однако уже вторичный. Результат производства, в стоимостном выражении, представляет собой экономический эффект производства. Экономический эффект на уровне предприятия представляет собой доход, полученный от реализации продукции, а также прибыль, и чтобы добиться максимального экономического эффекта как по продукции, так и по прибыли, необходимо, чтобы цена на продукцию как можно больше превышала затраты на ее производство. Увеличения прибыли и сокращения затрат можно добиться посредством инвестиций в различные организационные и технические мероприятия. При этом, речь уже идет не о самом эффекте производства, а об его изменении вследствие реализации указанных мероприятий, т.е. о динамической эффективности [22, с. 193].

Исходя из этого, следует четко различать понятия экономическая эффективность производства и эффект. В отличие от эффекта, эффективность отражает не абсолютную величину конечного результата, а качественную сторону производства. Таким образом, экономическая эффективность представляет собой отношение полученного результата (эффекта) к затратам на его получение.

В современной практике разработано множество методов оценки управленческого труда. Все они направлены на решение одной задачи – улучшение результатов деятельности, как отдельно взятого сотрудника, так и организации в целом.

В настоящее время можно выделить три основных подхода и ряд методов оценки экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации [46, с. 254].

Первый подход – общенаучный. Среди существующих общенаучных методов познания, в оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации могут использоваться следующие:

– индукция – представляет собой метод, основанный на формировании логических выводов в процессе перехода от частного положения к общему.

При оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации данный метод позволяет исходя из используемых в процессе управления организацией инструментов, методик и способов сформулировать вывод об общем уровне эффективности деятельности;

– дедукция – представляет собой метод, основанный на формировании логических выводов в процессе перехода от общего к частному. Применение данного метода в оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации позволяет сделать выводы об эффективности использования различных инструментов оценки;

– аналогия – представляет собой метод, основанный на подобии и сходстве явлений в каких-либо свойствах и заключается в познании посредством сравнения. Применение данного метода в оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации позволяет определить наиболее эффективные элементы системы управления за счет сравнения положительных и отрицательных сторон данных элементов;

– систематизация – представляет собой метод, основанный на объединении изучаемых объектов по группам однородных сведений. Применение данного метода в оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации позволяет сформулировать окончательные выводы;

– анализ – представляет собой метод, основанный на изучении отдельных элементов исследуемой системы для определения сущности, закономерностей и тенденций в развитии данной системы. Данный метод является основой прогнозирования, планирования и управления деятельностью организации [6, с. 97–98].

Второй подход – системный, предполагает рассмотрение объекта как системы (целостного комплекса взаимосвязанных элементов). Среди основных методов системного подхода, используемых при оценке

экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации можно выделить следующие:

– декомпозиция – представляет собой метод, основанный на разделении сложных явлений на более простые, что существенно облегчает процесс их изучения. В соответствии с данным методом использование трудовых ресурсов организации можно разделить на следующие подсистемы; функции; процедуры; операции; элементы. После разделения каждая часть изучается, а затем осуществляется их моделирование и синтез.

– последовательная подстановка – представляет собой метод, основанный на определении степени влияния различных факторов на конечный результат, путем последовательной замены плановой величины одного из факторов при условии, что другие факторы остаются неизменными. Применение данного метода в оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации позволяет изучить степень влияния на использование трудовых ресурсов организации каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов [21, с. 278].

Третий подход – экономико–математический – представляет собой способы и приемы экономической науки и прикладной математики, используемые для количественного анализа как целостной системы, так и отдельных ее частей.

Среди основных методов экономико–математического подхода, используемых при оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации можно выделить следующие:

– экспертный – представляет собой метод, основанный на использовании мнений профессионалов соответствующей области, и заключается в проведении опросов и анкет с последующей обработкой и интерпретацией полученных данных. Применение данного метода в оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации позволяет провести анализ и спрогнозировать деятельность

персонала в различных ситуациях, а также организации в целом. В качестве недостатка данного метода можно отметить недостаточное количество квалифицированных специалистов для грамотного подбора тестов и верной интерпретации результатов. Основным достоинством метода является значительная вероятность получения результатов, способных оказать положительное влияние на развитие организации.

– имитационное моделирование – представляет собой метод, основанный на замене существующей системы моделью, с достаточной точностью ее описывающую, и проведением с данной моделью различных экспериментов, с целью получения информации об этой системе. Применение данного метода в оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации позволяет определить, насколько персонал способен решать различные бизнес-ситуации, что позволяет избежать ошибок при принятии решений. Основное достоинство данного метода заключается в наличии возможности определить, справляется ли конкретный сотрудник с выполнением возложенных на него задач.

– SWOT-анализ – представляет собой метод, основанный на выявлении и структурировании сильных и слабых сторон организации, ее потенциальных возможностей и угроз в конкретной ситуации. Применение данного метода в оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации позволяет определить сильные и слабые стороны организации, наличие возможностей для ее роста, а также угроз, связи между ними и сформулировать необходимые выводы с последующим принятием решений для устранения слабых сторон организации. Недостаток данного метода заключается в сложности правильного разграничения показателей или критериев, которые можно считать сильными или слабыми сторонами организации [40, с. 92].

В системе показателей экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации выделяют главные (основные) и дифференцированные (дополнительные).

К основным показателям эффективности использования трудовых ресурсов относятся:

- показатели движения персонала;
- показатели эффективности деятельности работников;
- показатели использования рабочего времени.

Данные показатели позволяют оценить плодотворность целесообразной деятельности работников. Методика расчета основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов представлена в таблице 1.2 [49, с. 238].

Таблица 1.2 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	Способ расчета	Условные обозначения
1	2	3
<b>Показатели эффективности деятельности работников</b>		
Производительность труда	$O / Ч$	O – объем работы в единицу времени; Ч – число работников
Выработка среднечасовая (на один отработанный человеко-час)	$ВП / (Ч \times T_{эф})$	ВП – объем производимой продукции; Ч – численность персонала; $T_{эф}$ – эффективный фонд времени, час
Выработка среднедневная (на один отработанный человеко-день)	$ВП / (Ч \times Д)$	ВП – объем производимой продукции; Ч – численность персонала; Д – количество рабочих дней в периоде
Выработка среднегодовая (на одного среднесписочного работника)	$ВП / Ч_{п}$	ВП – объем производимой продукции; $Ч_{п}$ – среднесписочная численность персонала
Трудоемкость	$(Ч \times T_{эф}) / ВП$	Ч – численность персонала; $T_{эф}$ – эффективный фонд времени, час; ВП – объем производимой продукции
<b>Показатели использования рабочего времени</b>		
Коэффициент использования явочного фонда	$Tя / Tн$	Tя – явочный (активный) фонд рабочего времени; Tн – номинальный фонд рабочего времени
Коэффициент эффективного использования номинального фонда	$Tэ / Tн$	Tэ – эффективный (полезный) фонд рабочего времени; Tн – номинальный фонд рабочего времени
Коэффициент потерь	$t / Тя$	t – потери (ненормированные невыходы); Tя – явочный (активный) фонд рабочего времени
Коэффициент работы в выходные и праздничные дни	$Tп / Tн$	Tп – время, отработанное в выходные и праздничные дни; Tн – номинальный фонд рабочего времени



1	2	3
Показатели движения персонала		
Оборот по приёму	Чп / Чср	Чп – количество принятых работников; Чср – среднесписочная численность
Оборот по выбытию	Чв / Чср	Чв – количество выбывших работников; Чср – среднесписочная численность
Общий оборот	(Чп + Чв) / Чср	Чп – количество принятых работников; Чв – количество выбывших работников; Чср – среднесписочная численность
Текучесть кадров	Чвс / Чср	Чвс – количество уволенных по собственному желанию; Чср – среднесписочная численность
Коэффициент постоянства кадров	Чр / Чср	Чр – количество сотрудников, работающих в течение всего года; Чср – среднесписочная численность

К дифференцированным (дополнительным) показателям эффективности использования трудовых ресурсов относятся:

1. Обобщающие показатели экономической эффективности производства. К данным показателям относятся показатели рентабельности, которые отражают доходность продаж и затрат в основной деятельности. Показатели рентабельности отражают общую эффективность деятельности организации. Методика расчета основных показателей рентабельности представлена в таблице 1.3 [20, с. 76].

Таблица 1.3 – Показатели рентабельности

Показатель	Способ расчета	Условные обозначения
Рентабельность продаж (маржа прибыли)	$\text{Пп} / \text{В} \times 100 \%$	Пп – прибыль от продаж В - выручка
Общая рентабельность отчетного периода	$\text{Пч} / \text{В} \times 100 \%$	Пч – прибыль чистая В - выручка
Рентабельность собственного капитала	$\text{Пч} / \text{Ск} \times 100 \%$	Пч – прибыль чистая Ск – собственный капитал
Рентабельность активов (экономическая рентабельность)	$\text{Пч} / \text{А} \times 100 \%$	Пч – прибыль чистая А – сумма активов
Фондорентабельность	$\text{Пч} / \text{ОС} \times 100 \%$	Пч – прибыль чистая ОС – стоимость основных фондов
Рентабельность основной деятельности	$\text{Пп} / \text{С} \times 100 \%$	Пп – прибыль от продаж С - себестоимость

2. Показатели эффективности использования управленческого труда. Данные показатели позволяют определить влияние управленческого труда на множество показателей деятельности, в том числе эффективность использования трудовых ресурсов. При этом его эффективность сводится к экономии, получаемой в результате воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление. Методика расчета основных показателей эффективности использования управленческого труда представлена в таблице 1.4 [25, с. 387].

Таблица 1.4 – Показатели эффективности использования управленческого труда

Показатель	Способ расчета	Условные обозначения
Коэффициент эффективности управленческого труда	$\text{Эу}/\text{Зу}$	Эу – экономический эффект; Зу - суммарные годовые затраты на управление
Экономия от управленческой деятельности	$\sum \text{Э}_i - \text{ЕкЗу}$	Э <sub>i</sub> - экономия i-го вида работ; Ек - нормативный коэффициент эффективности (0,15); n число выполняемых работ, в результате которых получена экономия; Зу - суммарные годовые затраты на управление
Эффективность управления по определенному показателю предприятия	$\text{П}_i / \text{Зу}$	П <sub>i</sub> результат работы предприятия по i-му показателю; Зу - суммарные годовые затраты на управление
Эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда	$\text{Пт} / \text{Зу}$	Пт производительность труда предприятия; Зу - суммарные годовые затраты на управление
Эффективность за счёт снижения условно-переменных расходов	$\text{Еуп} = \text{Эуп}/\text{Зу}$	Эуп - годовая экономия условно-переменных расходов; Зу - суммарные годовые затраты на управление
Экономия от снижения материальных затрат	$\text{Э}_m + \text{Э}_t + \text{Э}_z + \text{Э}_{cb} + \text{Э}_n + \text{Э}_p + \text{Э}_{ob}$	Э <sub>t</sub> - экономия топлива и энергии на технологические нужды; Э <sub>z</sub> - экономия заработной платы производственных рабочих; Э <sub>cb</sub> - экономия от уменьшения потерь от брака; Э <sub>n</sub> - экономия от уменьшения непроизводственных расходов; Э <sub>p</sub> - затрат на подготовку и освоение производства; Э <sub>ob</sub> - экономия затрат на содержание и эксплуатацию оборудования.
Эффективность	$\text{Эпр} / \text{Зу}$	Эпр - годовая экономия за счёт прироста

управленческого персонала		прибыли; Зу - суммарные годовые затраты на управление.
---------------------------	--	---

3. Показатели эффективности использования основных средств и капитальных вложений. Данные показатели соизмеряют величину полученного эффекта с размерами тех средств и капитальных вложений, с помощью которых был достигнут данный эффект. Методика расчета основных показателей эффективности использования основных средств и капитальных вложений представлена в таблице 1.5 [26, с. 201].

Таблица 1.5 – Показатели эффективности использования основных средств и капитальных вложений

Показатель	Способ расчета	Условные обозначения
Фондоотдача	$V_{пр} / \text{Стер ОС}$	ПФо – показатель фондоотдачи; $V_{пр}$ – объем продукции, выпущенной за определенный период (в рублях); Стер ОС – средняя стоимость основных средств за этот же временной промежуток (также в рублях)
Фондоемкость	$\text{Стер ОС} / V_{пр}$	ПФемк – показатель фондоемкости; Стер ОС – средняя цифра стоимости основных средств (обычно за год); $V_{пр}$ , – выпущенный за это время объем продукции
Фондовооруженность труда	$\text{Стер ОС} / \text{ЧСсрсп}$	ПФв – показатель фондовооруженности труда; Стер ОС – стоимость ОС за необходимый период; ЧСсрсп – среднесписочное число сотрудников за тот же период
Коэффициент эффективности капитальных вложений	$\text{П} / \text{К}$	П – среднегодовая прибыль за весь инвестиционный период (в руб.); К – общая сумма капитальных вложений (инвестиций) за период (в руб.)
Срок окупаемости капитальных вложений	$\text{К} / \text{П}$	П – среднегодовая прибыль за весь инвестиционный период (в руб.); К – общая сумма капитальных вложений (инвестиций) за период (в руб.)

4. Показатели эффективности использования материальных ресурсов. Данные показатели соизмеряют величину полученного эффекта с размерами тех материальных ресурсов, с помощью которых был достигнут данный эффект. Методика расчета основных показателей эффективности

использования материальных ресурсов представлена в таблице 1.6 [52, с. 307].

Таблица 1.6 – Показатели эффективности использования материальных ресурсов

Показатель	Способ расчета	Условные обозначения
Материалоемкость продукции	$MЗ / ВП$	MЗ – сумма материальных затрат; ВП – объем продукции
Материалоотдача	$ВП / MЗ$	MЗ – сумма материальных затрат; ВП – объем продукции
Удельный вес материальных затрат в себестоимости	$MЗ / C \times 100 \%$	MЗ – сумма материальных затрат; C – себестоимость
Коэффициент использования всех материалов	$MЗ_{факт} / MЗ^*$	MЗфакт – сумма фактических материальных затрат; MЗ* – условная величина материальных затрат, рассчитанная из плановых калькуляций и фактического выпуска и ассортимента

Таким образом, к настоящему времени разработано большое количество методов и показателей, используемых в процессе оценки экономической эффективности использования трудовых ресурсов, позволяющих делать достаточно качественные и точные выводы. Но при этом отсутствует единая универсальная методика. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, поэтому выбор конкретного метода и показателей при оценке экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации определяется индивидуально.

### 1.3. Резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов

Основным условием успешной деятельности любого предприятий является рост эффективности и результативности работы. Для достижения максимально высокого уровня эффективности функционирования, следует активировать все имеющиеся у предприятия резервы.

Резервы предприятия представляют собой неиспользованные, постоянно возникающие возможности роста и повышения эффективности производства (неиспользуемые или не полностью используемые ресурсы) [53, с. 319].

Резервы являются нереализованным потенциалом повышения эффективности производственной финансово–экономической деятельности предприятия. По сути резервы представляют собой разницу между текущим и возможным уровнями использования ресурсов предприятия [51, с. 307].

Таким образом резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации можно определить как нереализованные возможности для минимизации затрат имеющихся в распоряжении предприятия трудовых ресурсов при таком же уровне развития производства.

Основным показателем эффективности использования трудовых ресурсов организации является производительность труда. Ее уровень напрямую оказывает влияние на эффективность затрат труда и рентабельность деятельности организации.

На величину производительности труда, оказывают влияние множество факторов. Факторы роста производительности труда представляют собой основные движущие силы или причины, под влиянием которых изменяется ее уровень [34, с. 32].

В связи с этим поиск резервов следует направлять по отдельным неиспользованным возможностям экономии трудовых ресурсов, которые можно сгруппировать по следующим направлениям:

– технико-технологические факторы и резервы. Производительность труда во многом зависит от уровня состояния и развития материально-технической базы организации. В процессе перехода на инновационный путь и использования достижений современной науки и техники снижается трудоемкость продукции.

– организационно-экономические резервы. Высокая экономия трудовых ресурсов достигается при внедрении системы научно-обоснованного нормирования затрат труда, формировании оптимальной структуры аппарата управления организацией, разработке и осуществлении мероприятий по научной организации труда, организации эффективной системы стимулирования сотрудников;

– социальные факторы и резервы. Особое место среди данных факторов занимают мероприятия по созданию оптимальных условий труда, формирование стабильных трудовых коллективов, сокращение текучести кадров, укрепление трудовой дисциплины, обеспечение нормального психологического климата в коллективе, привлечение широкого круга сотрудников в управлении организацией, использование различных форм морального поощрения работников и др. [32, с. 185].

Следует отметить, что определение резервов организации должно основываться на комплексном и системном подходах (комплексный подход заключается в выявлении резервов по всем сферам функционирования предприятия, системный подход заключается в обобщении и группировке резервов).

Одним из основных требований определения резервов организации является комплектность их выявления [14, с. 245].

Рассмотрев теоретические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов организации можно сделать следующие выводы:

– трудовые ресурсы представляют собой дееспособную часть населения, которая благодаря полученному образованию, наличию способности общаться с другими людьми, и иным присущим человеку навыкам позволяет организации осуществлять свою деятельность на рынке. Основой трудовых ресурсов является экономически активное население страны;

– эффективность является сложной, многогранной категорией, представляющая собой соотношение эффекта или достигнутого результата и

затрат на их получение;

– к настоящему времени разработано большое количество методов и показателей, используемых в процессе оценки экономической эффективности использования трудовых ресурсов, позволяющих делать достаточно качественные и точные выводы. Но при этом отсутствует единая универсальная методика. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, поэтому выбор конкретного метода и показателей при оценке экономической эффективности управленческого труда организации определяется индивидуально;

– резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации представляют собой неиспользованные, постоянно возникающие возможности роста и повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации (неиспользуемые или не полностью используемые трудовые ресурсы);

– к основным резервам повышения эффективности использования трудовых ресурсов относятся: автоматизация производства, рост квалификации труда, совершенствование технологии производства, улучшение использования рабочего времени, сокращение текучести кадров, совершенствование организации труда и улучшение условий труда, разработка и внедрение эффективной системы оплаты труда и экономически обоснованной системы вознаграждений.

## 2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Большая Черепаха»

ООО «Большая Черепаха» расположен по адресу: 197762, Кронштадт г, Карла Либкнехта ул, 29, Литер А, Помещение 1Н.

Общество с ограниченной ответственностью «Большая Черепаха» образовано предпринимателем в порядке, установленном Гражданским кодексом Российской Федерации, и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

ООО «Большая Черепаха» обладает правом юридического лица с того времени, как произошла его государственная регистрация в установленном порядке. Также у общества имеется расчетный счет и другие счета в учреждении банков, печать и штамп с наименованием и с адресом местонахождения.

У организации существует право собственности на имущество, которое учтено на самостоятельном балансе, ООО имеет право приобрести и осуществить имущественные и личные неимущественные права, несет обязанность, выступает в качестве истца и ответчика в судах.

Миссия ресторана «Большая Черепаха» – это удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе, хорошего время проведения.

Основная цель ресторана – качественный уровень обслуживания.

В соответствии с целями ООО «Большая Черепаха» осуществляет любые виды деятельности, которые не запрещены федеральными законами, а также имеет гражданские права и несет гражданские обязанности по данным видам деятельности. Общество по обязательствам, принадлежащим ему имуществом, несет полную ответственность.



Прибыль организации распределяется на увеличение деятельности организации, на модернизацию оборудования, на капитальный и текущий ремонт здания, на внедрение новой деятельности, на поощрение за работу по итогам года, а также на благотворительную деятельность и т. д.

Оперативный бухгалтерский учет, статистический учет и отчетность Общества осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Финансовые результаты деятельности предприятия определяются на основе годового бухгалтерского баланса. По месту нахождения ООО «Большая Черепаха» ведется полная документация в объеме, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности ООО «Большая Черепаха» осуществляется управляющим. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности осуществляется по итогам деятельности общества за полугодие и за год, а также в любое время по инициативе управляющей.

Предприятие питания относится к малому и среднему бизнесу.

Организационная структура предприятия – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работники могли наиболее эффективно добиваться поставленных перед ними целей.

Организационную структуру управления, представленную на рис. 2.1, в наиболее общем виде можно охарактеризовать как линейно-функциональную.

Главным достоинством такой структуры является то, что сохраняя целенаправленность и системность иерархической структуры, она дает в то же время возможность специализировать выполнение целого ряда управленческих функций и тем самым повысить компетентность управления.

Вместе с тем линейно-функциональная структура имеет и ряд недостатков. К основным проблемам можно отнести ориентацию на

реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации как в организации, так и вне ее.

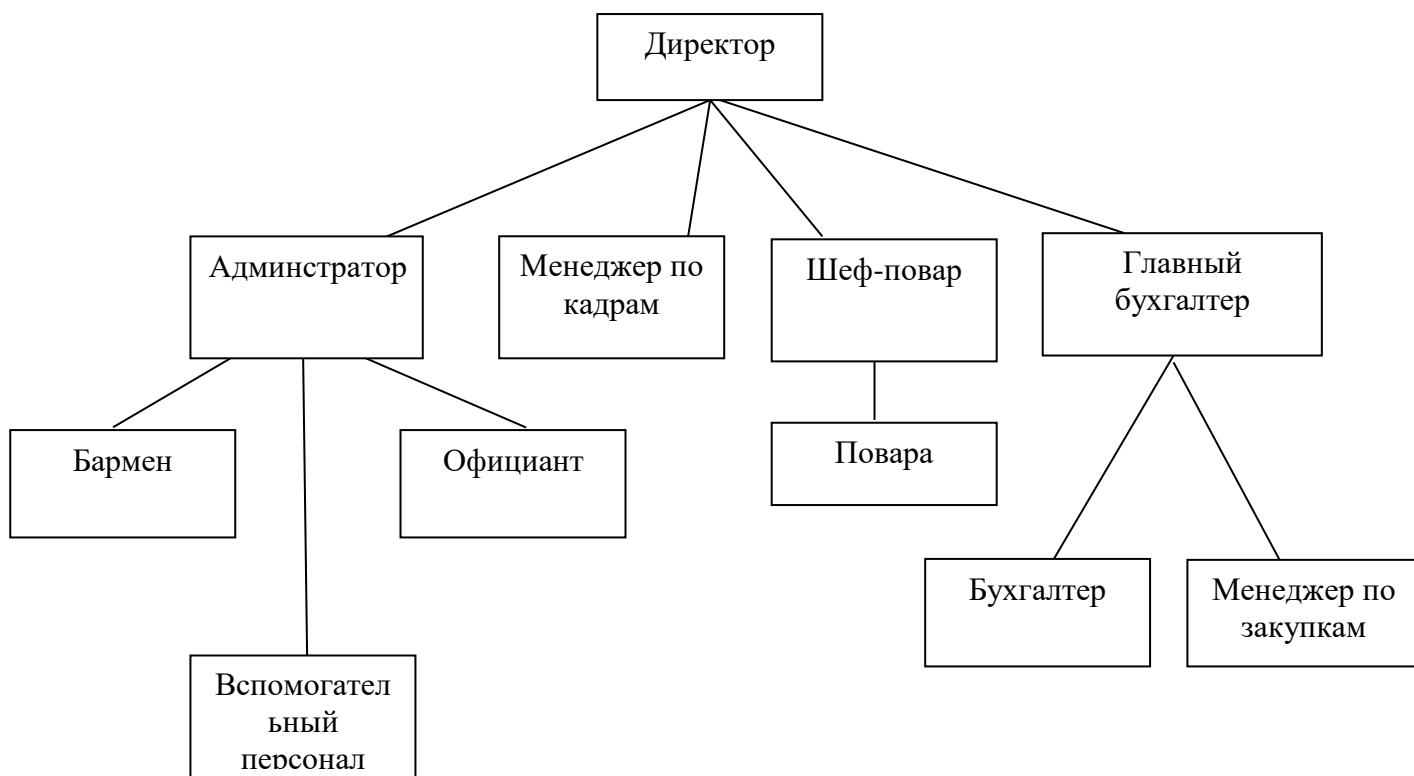


Рисунок 2.1 – Структура управления ООО «Большая Черепаха»

Основные показатели деятельности предприятия ООО «Большая Черепаха» за последние 3 года представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели предприятия ООО «Большая Черепаха»

Продукция	2016г.	2017г.	2018г.	2017/2016		2018/2017	
				прирост (+, -)	темп прироста, %	прирост (+, -)	темп прироста, %
Себестоимость, тыс. руб.	32597	40832	65592	8235	25,3	24760	60,6
Выручка, тыс.руб.	49987	74916	105721	24929	49,9	30805	41,1
Валовая прибыль, тыс.руб.	17390	34084	40129	16694	96,0	6045	17,7
Чистая прибыль, тыс.руб.	22649	40702	51502	18053	79,7	10800	26,5
Среднегодовая численность работников, чел.	48	48	52	0	0,0	4	8,3

Данные таблицы 2.1, свидетельствуют о том, себестоимость на протяжении всего анализируемого периода увеличивалась. Выручка в 2018 году выросла на 41,1 % или на 30805 тыс.руб., но при этом темпы роста себестоимости опережают темпы роста выручки.

Валовая и чистая прибыль в 2018 году увеличились соответственно на 26,5% и 17,7 %, что говорит о росте у предприятия источника собственных средств, полученных в результате финансово-хозяйственной деятельности.

Среднегодовая численность работников в 2018 году также увеличилась и составила 108,3% относительно 2016 года.

В течение 2016 г. предприятием произведена реконструкция производства и дополнительно к отечественному технологического оборудованию установлено новое импортное.

В таблице 2.2 представлен анализ состава и структуры основных фондов ООО «Большая Черепаха».

Таблица 2.2 – Состав и структура основных фондов ООО «Большая Черепаха»

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение 2018 г. к 2016 г. (+,-)	
	тыс. руб.	%к итогу	тыс. руб.	%к итогу	тыс. руб.	%к итогу	тыс. руб.	%
Здания	46805	63,8	75082	58,8	100407	53,8	53602	114,5
Сооружения	578	0,8	578	0,5	578	0,3	0	0,0
Машины и оборудование	10270	14	46053	36,1	74427	39,8	64157	624,7
Транспортные	15408	21	5715	4,5	11125	6	-4283	-27,8
Другие виды основных средств	252	0,3	237	0,2	237	0,1	-15	-6,0
Итого основных средств	73313	100	127665	100	186774	100	113461	154,8

Из данных таблицы 2.2 видно, что в анализируемом периоде увеличивается стоимость зданий на 114,5 %. Увеличивается также состав машин и оборудования на 624,7 %. Но при этом стоимость транспортных средств и прочих видов основных средств сократились соответственно на 27,8 % и 6 %, а стоимость сооружений не изменилась.

Таким образом, на предприятии постоянно приобретается новое оборудование, поэтому стоимость основных средств возрастает и за последние три года она увеличилась 53602 тыс. руб.

Для экономической характеристики деятельности ресторана ООО «Большая Черепаха», на основе данных приложений 1-2 проведем анализ финансовых результатов, финансового состояния и эффективности деятельности.

Финансовые показатели деятельности ООО «Большая Черепаха» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Финансовые результаты ООО «Большая Черепаха»

Показатели	2016 год, тыс. руб.	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	Прирост, тыс. руб.	Прирост, %
Объем продаж	49987	74916	105721	55734	111,50
Себестоимость	32597	40832	65592	32995	101,22
Валовая прибыль	17390	34084	40129	22739	130,76
Общие издержки	780	0	0	-780	х
Другие доходы	6770	10167	10773	4003	59,13
Другие расходы	107	113	176	69	64,49
Операционная прибыль	23273	44138	50726	27453	117,96
Проценты к получению	164	0	776	612	373,17
Проценты к уплате	788	0	0	-788	Х
Прибыль до налога	22649	44138	51502	28853	127,39
Налог на прибыль	0	3436	0	0	0,00
Чистая прибыль	22649	40702	51502	28853	127,39

Анализируя данные таблицы 2.3 можно сделать следующие выводы: выручка от реализации за анализируемый период увеличилась с 49 987 тыс. руб. и до 105721 тыс. руб. или увеличилась на 111,50%. Величина себестоимости изменилась с 32597 тыс. руб. и до 65592 тыс. руб. или на 101,22%.

Удельный вес себестоимости в общем объеме выручки сократился с 65,21% и до 62,04%.

Сравнение темпов изменения абсолютных величин выручки и себестоимости свидетельствует о росте эффективности основной деятельности.

Операционная прибыль увеличилась в анализируемом периоде с 23273 и до 50726 тыс. руб. или на 117,96%. Это свидетельствует о повышении результативности операционной деятельности предприятия.

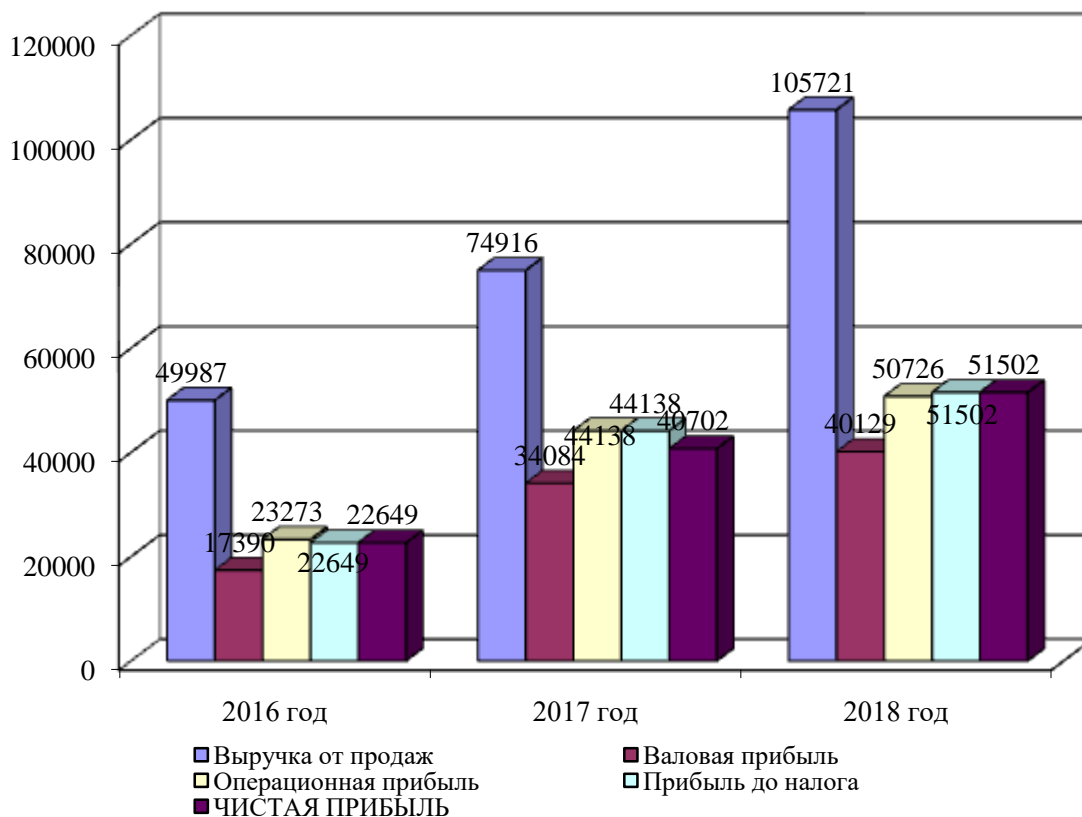


Рисунок 2.2 – Доходы от основных видов деятельности ООО «Большая Черепаха», тыс.руб.

Прибыль от финансовой деятельности предприятия увеличилась в анализируемом периоде с -624 до 776 тыс. руб. или на 224,36%. На конец анализируемого периода финансовая деятельность компании была прибыльной.

Показатели финансового состояния ООО «Большая Черепаха» представлены в таблице 2.4.

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что наблюдается рост доли заемного капитала в балансе предприятия, которая увеличилась в анализируемом периоде с 0,124 и до 0,193 или на 55,15%. Таким образом, за

анализируемый период у предприятия наблюдается тенденция к увеличению использования заемного капитала.

Таблица 2.4 – Финансовые показатели ООО «Большая Черепаха»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Прирост	Прирост, %
Показатели ликвидности:					
Коэффициент абсолютной ликвидности (LR)	6,69	8,37	8,52	1,8268	27,30
Коэффициент срочной ликвидности (OR)	20,65	20,24	15,48	-5,1780	-25,07
Коэффициент текущей ликвидности (CR)	63,98	70,56	81,95	17,9653	28,08
Чистый оборотный капитал (NWC)	2613220,	2539191,4	1271493,7	-1341726,6	-51,34
Показатели платежеспособности					
Коэффициент финансовой независимости (EQ/TA)	0,88	0,82	0,81	-0,0685	-7,82
Суммарные обязательства к активам (TD/TA)	0,12	0,18	0,19	0,0685	55,15
Суммарные обязательства к собственному капиталу (TD/EQ)	0,14	0,22	0,24	0,0969	68,31
Долгосрочные обязательства к активам (LTD/TA)	0,12	0,17	0,19	0,0734	63,75
Долгосрочные обязательства к внеоборотным активам (LTD/FA)	0,28	0,31	0,29	0,0127	4,58
Коэффициент финансовой независимости (EQ/TA)	0,88	0,82	0,81	-0,0685	-7,82
Показатели деловой активности:					
Оборачиваемость рабочего капитала (NCT), раз	0,65	1,03	1,45	0,80	123,18
Оборачиваемость основных средств (FAT), раз	0,89	0,82	0,76	-0,1326	-14,87
Оборачиваемость активов (TAT), раз	0,37	0,45	0,50	0,1238	33,28
Оборачиваемость запасов (ST), раз	0,61	0,78	1,09	0,4787	77,89
Период погашения дебиторской задолженности (CP), дн.	25,9136	124,80	60,42	21,68	-103,12

Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет говорить о значительном запасе прочности, обусловленном высоким уровнем собственного капитала, который на конец анализируемого периода составил 0,83 (при рекомендуемом значении не менее 0,600).

На протяжении анализируемого периода уменьшаются сроки погашения дебиторской задолженности, т.е. улучшается деловая активность предприятия. Растут товарно-материальные запасы, увеличивается их

оборачиваемость, а это, скорее всего, свидетельствует о рациональной финансово-экономической политике руководства предприятия

Показатели экономической эффективности ООО «Большая Черепаха» представлены на рисунке 2.3.

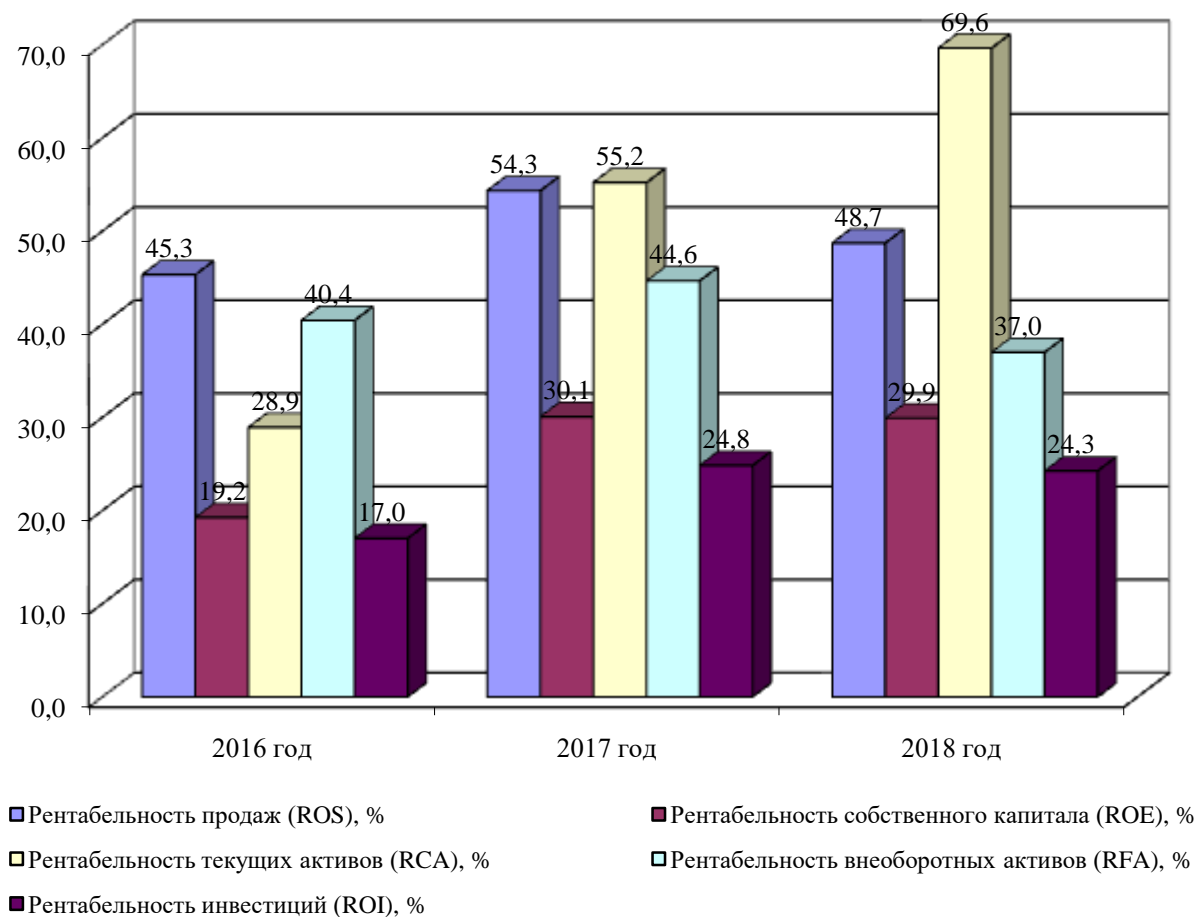


Рисунок 2.3 – Показатели рентабельности ООО «Большая Черепаха», %

Рентабельность продаж, отражающая долю чистой прибыли в объеме продаж, увеличилась и составила 48,72%.

Рентабельность собственного капитала предприятия, определяющая эффективность использования вложенных в предприятие средств увеличилась, что является положительным фактом, и составила 29,92%.

Рентабельность текущих активов (отражающая эффективность использования оборотных активов и показывающая, какую прибыль приносит единица оборотного капитала предприятия) увеличилась, что

является положительным результатом деятельности предприятия, и составила 69,64%.

Рентабельность внеоборотных активов (отражающая эффективность использования внеоборотных активов и показывающая, какую прибыль приносит единица внеоборотного капитала предприятия) уменьшилась, что является негативным фактом, и составила 36,98%. Значение рентабельности активов на конец анализируемого периода свидетельствует о достаточно высокой эффективности использования имущества.

Таким образом, ресторан ООО «Большая Черепаха» имеет достаточный ресурсный потенциал и ежегодно увеличивает масштабы деятельности. В 2018 году предприятие имело чистую прибыль в размере 51502 тыс. руб., которая имела тенденцию к росту, что говорит о росте у предприятия источника собственных средств, полученных в результате финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ финансового состояния и экономической эффективности деятельности ООО «Большая Черепаха» свидетельствует о рациональной финансово-экономической политике руководства предприятия.

## 2.2. Анализ трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»

Достаточная обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами имеет большое значение для увеличения объёма производства продукции и повышения эффективности производства.

Для оценки кадрового потенциала ООО «Большая Черепаха» рассмотрим состав и структуру работников предприятия, представленную в таблице 2.5.

В настоящее время в ООО «Большая Черепаха» выделяются следующие категории работников: руководители и специалисты, основной и вспомогательный персонал.



Таблица 2.5 – Состав и структура работников ООО «Большая Черепаха»

Показатели	Годы		
	2016	2017	2018
1. Среднесписочная численность работников (чел), всего, в т.ч.:	48	48	52
Основной персонал	19	19	21
Вспомогательный персонал	11	11	12
Служащие	18	18	19
Из них: руководители	5	5	5
Специалисты	13	13	14
2. Соотношение среднесписочной численности в отчетном году в сравнении с предыдущим, всего, в т.ч.:	–	100	108,3
Основной персонал	–	100	110,5
Вспомогательный персонал	–	100	109,1
Служащие	–	100	105,6
Из них: руководители	–	100	100,0
Специалисты		100	107,7
3. Доля категорий в среднесписочной численности (%), всего, в т.ч.	100	100	100
Основной персонал	39,58	39,58	40,38
Вспомогательный персонал	22,92	22,92	23,08
Служащие	37,50	37,50	36,54
Из них: руководители	10,42	10,42	9,62
Специалисты	27,08	27,08	26,92

Численность работающих в ООО «Большая Черепаха» в 2018 г. составляет 52 чел, что больше уровня 2016 года на 8,3 %. Следует отметить, что в анализируемом периоде увеличилось количество основного, вспомогательного персонала и специалистов соответственно на 10,5%, 9,1% и 7,7%, что связано с увеличением размеров предприятия.

В структуре работников за анализируемый период произошло незначительное увеличение удельного веса основного, вспомогательного персонала при сокращении доли руководителей и специалистов.

Одним из факторов, обуславливающих эффективность деятельности любой организации, является обеспеченность персоналом, укомплектованность сотрудниками всех структурных подразделений (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Укомплектованность персонала ООО «Большая Черепаха»

Категории персонала	2016 г.			2017 г.			2018 г.			Изменение показателя укомплектованности, %
	Факт	Штат	Укомплектованность, %	Факт	Штат	Укомплектованность, %	Факт	Штат	Укомплектованность, %	
Руководители	5	5	100	5	5	100	5	5	100	0
Специалисты	13	13	100	13	13	100	14	14	100	0
Основной персонал	19	20	95	19	21	90,5	21	22	95,5	0,5
Вспомогательный персонал	11	12	91,7	11	13	84,6	12	14	85,7	-6,0
Всего	48	50	96	48	52	92,3	52	55	94,5	-1,5

Из данных таблицы 2.6 видно, что укомплектованность основного персонала за последние три года повысилась, при этом укомплектованность вспомогательного персонала сократилась и в целом штат сотрудников ООО «Большая Черепаха» в 2018 году укомплектован всего на 94,5%. Связано это, во многом с недостаточно высоким уровнем оплаты труда, кроме того на данные должности обычно устраиваются молодые люди для подработки.

Эффективность деятельности организации во многом зависит от уровня образованности и квалификации кадров, поэтому необходимо провести анализ работников по данному направлению (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Численность работников ООО «Большая Черепаха» по уровню образования, чел

Категории персонала	2016 г.			2017 г.			2018 г.		
	Высшее	Средне-профессиональное	Среднее	Высшее	Средне-профессиональное	Среднее	Высшее	Средне-профессиональное	Среднее
Руководители	5	0	0	5	0	0	5	0	0
Специалисты	9	4	0	9	4	0	9	5	0
Основной персонал	1	11	7	1	11	7	1	12	8
Вспомогательный персонал	0	5	6	0	5	6	0	5	7
Всего	15	20	13	15	20	13	15	22	15

Данные таблицы 2.7 позволяют сделать вывод о том, что в ООО «Большая Черепаха» работает персонал преимущественно с высшим и средним профессиональным образованием, хотя в 2018 г. наблюдается рост количества работников со средним образованием.

Структура работников ООО «Большая Черепаха» по уровню образования представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Структура работников ООО «Большая Черепаха» по уровню образования, %

Категории персонала	2016 г.			2017 г.			2018 г.		
	Высшее	Средне-профессиональное	Среднее	Высшее	Средне-профессиональное	Среднее	Высшее	Средне-профессиональное	Среднее
Руководители	10,42	0,00	0,00	10,42	0,00	0,00	9,62	0,00	0,00
Специалисты	18,75	8,33	0,00	18,75	8,33	0,00	17,31	9,62	0,00
Основной персонал	2,08	22,92	14,58	2,08	22,92	14,58	1,92	23,08	15,38
Вспомогательный персонал	0,00	10,42	12,50	0,00	10,42	12,50	0,00	9,62	13,46
Всего	31,25	41,67	27,08	31,25	41,67	27,08	28,85	42,31	28,85

Высшее образование имеют все руководители и большая часть специалистов предприятия. Среднее образование имеет часть специалистов, основного и вспомогательного персонала. Следует отметить, что удельный вес работников ООО «Большая Черепаха» с высшим образованием в 2018 г. сократился на 2,4% за счет сокращения доли специалистов с высшим образованием, при этом доля работников со средним образованием увеличилась на 1,76% за счет увеличения доли обслуживающего и вспомогательного персонала со средним образованием.

Анализ половозрастного состава работников ООО «Большая Черепаха» представлен в таблице 2.9.

Данные таблицы 2.9 позволяют сделать вывод, что в ООО «Большая Черепаха» наибольшее число работников женского пола, это во многом обусловлено спецификой деятельности предприятия. Причем, численность

работников женского пола за анализируемый период выросла по сравнению с 2016 годом на 5 человек.

Таблица 2.9 – Половозрастной состав сотрудников ООО «Большая Черепаха»

Показатели	Общее число работников в	В том числе								
		Женщины	в том числе			Мужчины	в том числе			
			до 30 лет	31-50 лет	51 год и более		до 30 лет	31-50 лет	51 год и более	
2016г	чел	48	31	12	15	3	17	8	6	3
	%	100	64,58	25,00	31,25	6,25	35,42	16,67	12,50	6,25
2017г	чел	48	32	14	14	4	16	8	6	2
	%	100	66,67	29,17	29,17	8,33	33,33	16,67	12,50	4,17
2018г	чел	52	36	17	15	4	16	7	7	2
	%	100	69,23	32,69	28,85	7,69	30,77	13,46	13,46	3,85

Анализ возраста работников указывает на то, что среди женщин отмечается «омоложение» сотрудников – доля женщин в возрасте до 30 лет увеличилась и составила в 2018 г. 32,69%, среди мужчин наблюдается аналогичная ситуация.

Не смотря на это следует отметить, что значительная часть персонала ООО «Большая Черепаха» в возрасте от 31 до 50 лет (42,31%). Это является положительной характеристикой, т.к. с одной стороны почти у половины сотрудников достаточно большой опыт работы, с другой есть возможность обеспечить преемственность, т.к. доля сотрудников до 30 лет составляет 46,15%.

Характеристика персонала ООО «Большая Черепаха» по стажу работы представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Характеристика персонала ООО «Большая Черепаха» по стажу работы

Показатели	Общее число работников в	В том числе								
		Женщины	в том числе			Мужчины	в том числе			
			до 3 лет	3-6 лет	более 6 лет		до 3 лет	3-6 лет	более 6 лет	
2016г	чел	48	31	10	16	5	17	7	7	3
	%	100	64,58	20,83	33,33	10,42	35,42	14,58	14,58	6,25
2017г	чел	48	32	11	15	6	16	7	7	3
	%	100	66,67	22,92	31,25	12,50	33,33	14,58	14,58	6,25

2018г	чел	52	36	14	16	6	16	8	6	2
	%	100	69,23	26,92	30,77	11,54	30,77	15,38	11,54	3,85

Анализ персонала ООО «Большая Черепаха» по стажу лет показал, что большую долю работающих 57,69% составляют сотрудники, проработавшие более 3 лет что является весьма положительным фактором.

Таким образом, анализ трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха» свидетельствует о том, что среднесписочная численность работников, начиная с 2017 года увеличивается. В ООО «Большая Черепаха» работает персонал преимущественно с высшим и средним профессиональным образованием, хотя общий уровень образования в 2018 г. понизился. Анализ возраста работников указывает на то, что среди сотрудников ООО «Большая Черепаха» отмечается «омоложение». В целом можно сделать следующий вывод: обеспеченность организации квалифицированным персоналом за 2016–2018 гг. в целом недостаточно соответствует потребностям организации.

### 2.3. Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»

Для оценки использования трудовых ресурсов, проведем анализ движения персонала ООО «Большая Черепаха» (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Движение персонала ООО «Большая Черепаха»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение +,-
Среднесписочная численность	48	48	52	4
Принято в течение года новых работников	4	4	10	6
Выбыло работников	4	4	6	2
- уход на пенсию, на учебу, в армию	0	1	0	0
- по собственному желанию	3	3	6	3
- за нарушение дисциплины	1	0	0	-1
Оборот по приёму, %	8,33	8,33	19,23	10,90
Оборот по выбытию, %	8,33	8,33	11,54	3,21
Общий оборот, %	16,67	16,67	30,77	14,10
Текучесть кадров, %	8,33	6,25	11,54	3,21
Коэффициент постоянства кадров, %	91,67	91,67	88,46	-3,21

Данные таблицы 2.11 свидетельствуют, что в период с 2016 по 2018 гг. количество принятого на работу персонала и уволившихся имеет тенденцию к росту, о чем свидетельствует увеличение оборота по приему и оборота по выбытию. Этому способствует недостаточно отлаженная мотивационная политика организации.

Коэффициент текучести кадров за анализируемый период увеличился на 3,21 % и в 2018 он составил 11,54 % что превышает норму, т.к. считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Стоит отметить, что основной процент текучести кадров наблюдается среди основного и вспомогательного персонала. Основные причины ухода связаны с невысокими окладами, отсутствием перспектив роста и методов стимулирования.

Результаты анкетирования степени удовлетворенности персонала ООО «Большая Черепаха» системой материального стимулирования были изучены и сведены в таблицу в приложении 3.

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 5 параметров; средней – 2; низкой – 4.

На основании проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы: большинство сотрудников ООО «Большая Черепаха» считают, что работают хорошо, выполняют свои должностные обязанности правильно и ожидают от руководства справедливого вознаграждения за результаты своего труда. Но степень удовлетворенности системой вознаграждения, существующей на предприятии очень низкая. Это видно из таблицы. Многие сотрудники не довольны размерами получаемой заработной платы и считают получаемое вознаграждение не справедливым по отношению к результатам труда. Отсюда можно сделать вывод, что система материального стимулирования на предприятии оценивается как неудовлетворительная.

Для того, чтобы оценить мотивацию труда персонала с позиции неэкономических факторов, было проведено исследование условий труда и взаимоотношений коллектива, а также восприятия работниками собственного труда. Для изучения мотивации было проведено анкетирование работников ООО «Большая Черепаха» (приложение 4). Было опрошено 20 человек. В анкете были затронуты вопросы, касающиеся морального стимулирования, а именно психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности персонала.

Оценка степени удовлетворенности персонала системой морального стимулирования была сведена проанализирована и сведена в таблицу в приложении 6.

Из данных таблицы видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 3 параметра; средней – 5 параметров; низкой – 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии ООО «Большая Черепаха» оценивается как средняя.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ООО «Большая Черепаха», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

Для оценки использования рабочего времени проведем анализ баланса рабочего времени в ООО «Большая Черепаха».

Сопоставление фактического баланса рабочего времени за отчетный период с плановым фондом времени оценивает уровень использования трудовых ресурсов на предприятии, позволяет установить общие потери рабочего времени и причины его неполного использования

Баланс рабочего времени ООО «Большая Черепаха» за 2018 г. представлен в таблице 2.12, балансы рабочего времени ООО «Большая Черепаха» за 2016–2018 гг. представлены в приложениях 6–7.

Таблица 2.12 – Баланс рабочего времени ООО «Большая Черепаха» за 2018 г.

№ стр оки	Показатели	Рабочее время, чел/дн.				Отклонение (+/-)		Выполн ение плана, %
		фактически		по плану		на одного работни ка	по всему персона лу	
		на одного работни ка	по всему персона лу	на одного работни ка	по всему персона лу			
1	Среднегодовое число штатных должностей	X	52	X	55	X	3	X
2	Календарный фонд времени, дн.	365	18 980	365	20 075	X	1095	X
3	Праздничные и выходные дни	118	6136	118	6490	X	354	X
4	В том числе количество дней, отработанных в праздники	13	676	10	550	-3	-126	122,91
5	Номинальный фонд времени, дн. (стр. 2 - стр. 3 + стр. 4)	260	13520	257	14135	-3	615	95,65
6	Нормируемые невыходы на работу, дни (стр. 7 + стр.8+стр.9+ стр.10)	44	2288	44	2420	0	132	94,55
	В том числе:							
7	очередные и дополнительные отпуска	28	1456	28	1540	0	84	94,55
8	учебные отпуска	3	156	5	275	2	119	56,73
9	по больничным листам	10	520	6	330	-4	-190	157,58
10	Неявки с разрешения администрации	3	156	5	275	2	119	56,73
11	Явочный (активный) фонд рабочего времени, дн. (стр. 5-стр.6)	216	11232	213	11715	-3	483	95,88
12	ненормируемые целодневные невыходы	0	0	0	0	0	0	X
13	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр.11-стр.12)	216	11232	213	11715	-3	483	95,88

Сопоставление фактического баланса рабочего времени с плановым свидетельствует о ежегодном невыполнении плановых показателей в ООО



«Большая Черепаха». В частности, номинальный фонд времени в анализируемом периоде увеличился в результате внеплановых выходов на работу в праздничные и выходные дни. Явочный (активный) фонд рабочего времени только в 2018 г. растерял 190 дней, а в расчете на одного работающего – четыре дня, в связи с ростом заболеваемости. Выполнение плана по формированию полезного фонда рабочего времени составило только 95,88, что во многом вызвано и недостаточной укомплектованностью персонала.

На основании данных баланса рабочего времени были рассчитаны показатели использования рабочего времени в ООО «Большая Черепаха», которые представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели использования рабочего времени в ООО «Большая Черепаха»

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Коэффициент использования явочного фонда	0,840	0,842	0,828	0,840	0,829	0,831
Коэффициент эффективного использования номинального фонда	0,840	0,842	0,828	0,840	0,828	0,840
Коэффициент работы в выходные и праздничные дни	0,039	0,046	0,039	0,043	0,039	0,050

Коэффициенты явочного фонда и эффективного его использования указывают, что полнота активного фонда в 2018 г. составляет по плану 83,1% и фактически – 82,9%. Отклонение от планового уровня на 0,2% говорит об имевших место фактических потерях времени по отношению к нормативным значениям. При сравнении рассматриваемых коэффициентов можно сделать вывод о том, что уменьшение коэффициентов явочного фонда и эффективного его использования в анализируемом периоде говорит о сокращении доли полезного времени в номинальном общем времени. Следует обратить внимание также на негативную динамику роста коэффициента работы в выходные и праздничные дни.

Показатели эффективности использования персонала в ООО «Большая Черепаха» представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Показатели эффективности использования персонала в ООО «Большая Черепаха»

Показатель	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность	чел	48	48	52
Выручка	тыс. руб	49987	74916	105721
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб	18,25	19,45	21,7
Производительность труда (по выручке)	тыс. руб	1041,4	1560,8	2033,1
Темпы роста:				
Оплаты труда	%		106,58	111,57
Производительности труда	%		149,87	130,26

Данные таблицы 2.14 свидетельствуют о снижении темпов роста производительности труда в ООО «Большая Черепаха». Но, при этом использование персонала в ООО «Большая Черепаха» является эффективным, т.к. темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда.

В связи с тем, что миссия ресторана «Большая Черепаха» – это удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе, хорошего время проведения, а основная цель ресторана – качественный уровень обслуживания, одним из показателей использования трудовых ресурсов является качество обслуживания посетителей.

Для оценки качества обслуживания посетителей ООО «Большая Черепаха» было проведено маркетинговое исследование.

Цель маркетингового исследования – проанализировать качество обслуживания в ресторане.

Задачи маркетингового исследования:

- определить основную категорию потребителей;
- выявить цели посещения ресторана гостями;
- выявить ошибки в организации обслуживания для дальнейшего их исправления;

В качестве метода исследования выбрано анкетирование потребителей.

Для организации исследования составлены анкета (приложение 9).

Подготовленная к обработке информация анализировалась с помощью электронных таблиц MSExcel.

Выборка составила 183 человека (посетителя ресторана).

В ходе опроса были получены данные об источниках информации, из которых посетители узнают о ресторане. Данные опроса представлены на рис. 2.7.

На рисунках 2.4 и 2.5 представлены данные об источниках информации об ООО «Большая Черепаха» и влияние отзывов в интернете на решение о посещении ООО «Большая Черепаха».

Таким образом, 45% опрошенных узнали об ООО «Большая Черепаха» от друзей и знакомых, 21%- из интернета, 4%- услышали по радио, 5%- из наружной рекламы, 9% - из газет и 16% - из ТВ. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о нецелесообразности размещения наружной рекламы и рекламы на радио.

Также было выявлено, что независимо от источников информации об ООО «Большая Черепаха», 98% опрошенных посетили сайт компании с целью более детального ознакомления. Однако лишь 15% респондентов нашли всю интересующую их информацию на сайте ООО «Большая Черепаха». 73% опрошенных помимо ознакомления с сайтом ООО "Богемия" читают отзывы в интернете о компании. Отзывы в интернете повлияли на решение о посещении 64% опрошенных, 36% не придали особого значения отзывам.

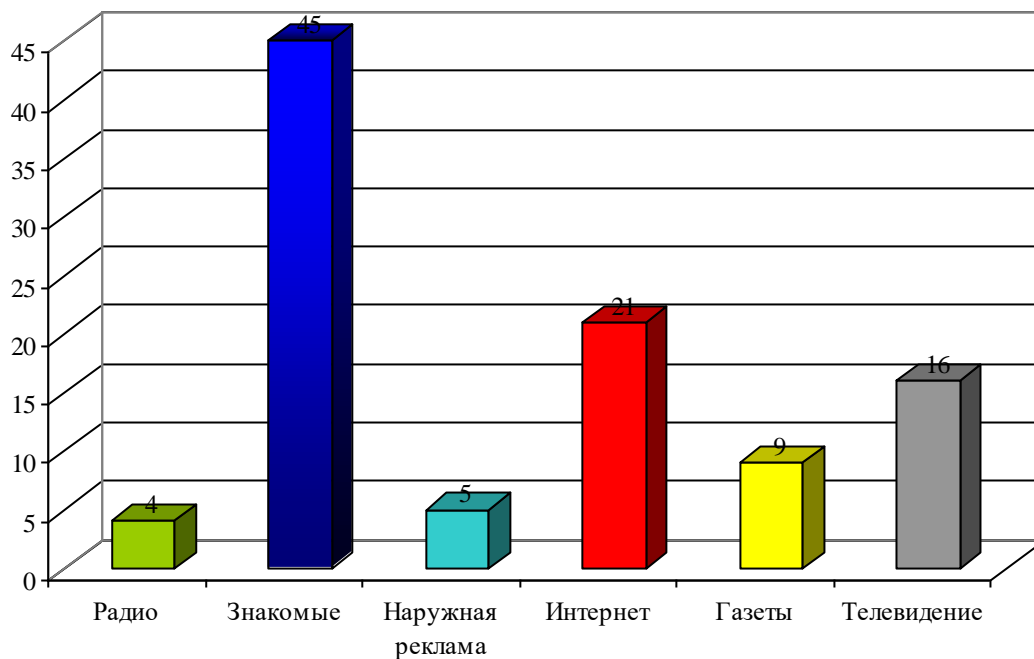


Рисунок 2.4 – Источники информации об ООО «Большая Черепаха», %

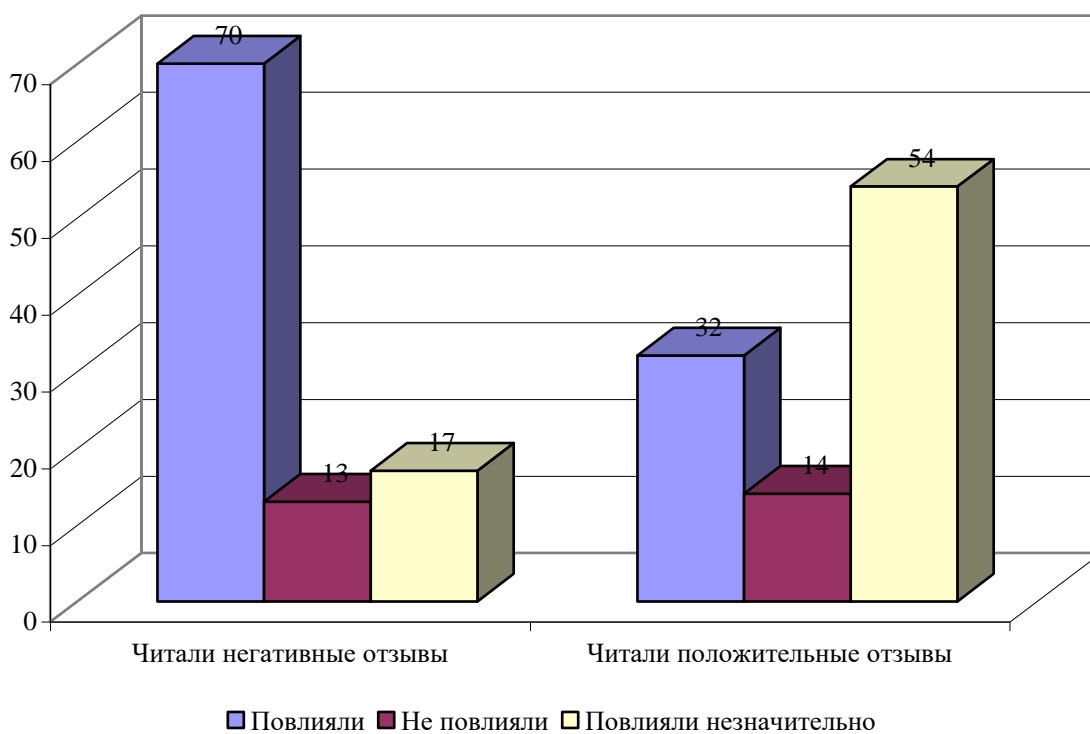


Рисунок 2.5 – Влияние отзывов в интернете на решение о посещении ООО «Большая Черепаха», %

34% опрошенных отметили, что были осведомлены о наличии акций ООО «Большая Черепаха», 81% из них специально искали данную информацию, 19% обнаружили ее незапланированно.

66% не знали о прохождении акций. 89% из них желают узнавать о предстоящих акциях заранее.

Из общего числа респондентов 73% выразили желание получать информацию о предстоящих акциях и мероприятиях, проходящих в ООО «Большая Черепаха».

100% опрошенных делятся своими впечатлениями со знакомыми. 86% из них делятся впечатлениями при помощи соц. сетей.

15% респондентов приходят в ресторан время от времени (1-2) раза в месяц; 18% посещают ресторан 3-6 раз в месяц, 12% – 7-12 раз в месяц, 28 % человек являются постоянными гостями заведения, они посещают ресторан практически каждый день или не реже 3 раз в неделю; 19 % респондентов ответили, что пришли в ресторан впервые; 8 % посещают ресторан крайне редко(1-3 раза в год).

На рисунке 2.6 показаны основные причины посещения именно данного ресторана у посетителей: 44% респондентов отношением к посетителям, 17 % оценили качество обслуживания; 16% привлек широкий ассортимент блюд; 8 % привлекает цена, 4% – удобное местоположение (близко с работой).

В целом оценка качества обслуживания в ресторане, представленная на рисунке 2.7, показала, что большинство респондентов оценивают сервис «на отлично», лишь немногие гости заметили небольшие недочёты, и меньшинство осталось совсем недовольным после пребывания в данном заведении.

Также с помощью данных анкет мы составили примерный портрет постоянного посетителя, что является весьма значимым для последующей организации рекламной деятельности ООО «Большая Черепаха».

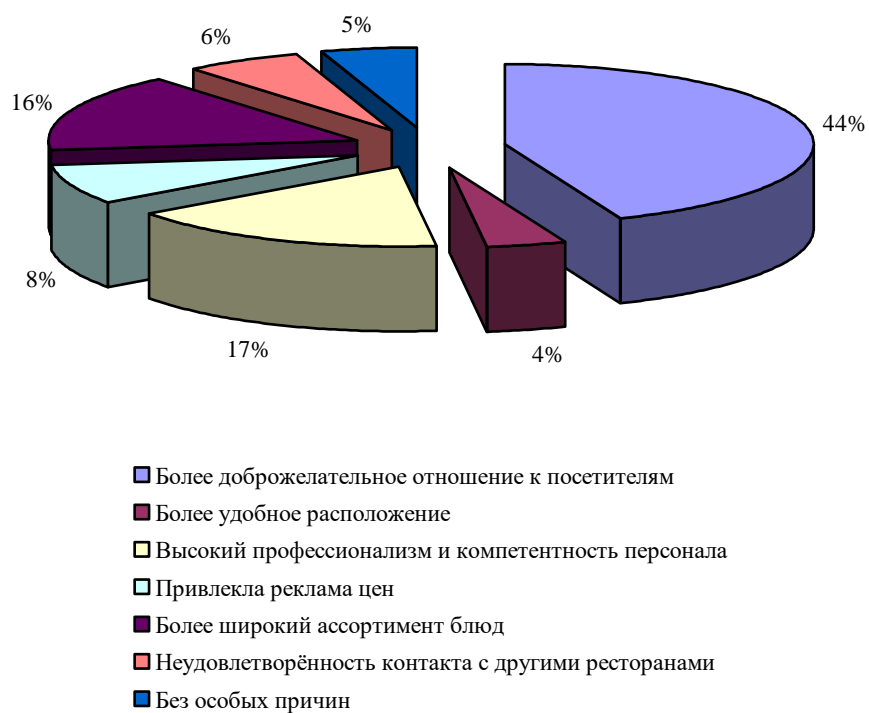


Рисунок 2.6 – Причины посещения ООО «Большая Черепаха»

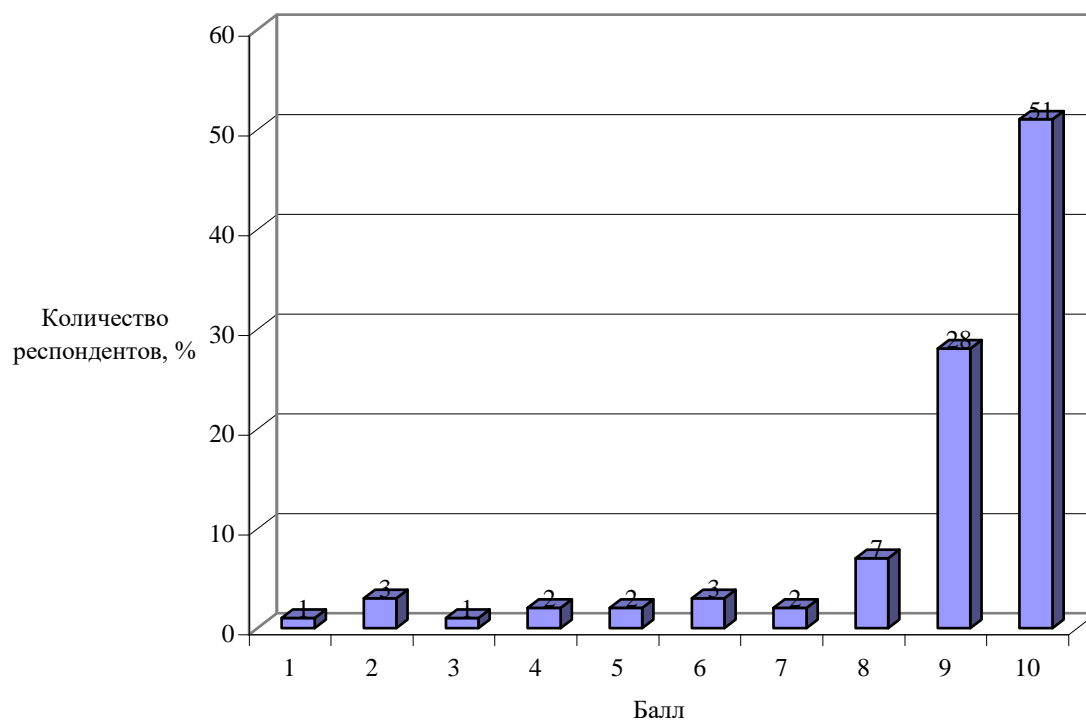


Рисунок 2.7 – Оценка качества обслуживания в ресторане ООО «Большая Черепаха»

Как известно из закона Паретто 20% посетителей приносят 80% прибыли. Зная поведение постоянного клиента, мы сможем выявить приоритетные направления маркетинга, которым следует уделить пристальное внимание.

Портрет постоянного посетителя ООО «Большая Черепаха»:

- Мужчины – 55%, женщины – 45%;
- 18-35 лет;
- с доходом от 20 000 до 40 000 рублей;
- менеджеры, специалисты, квалифицированные работники, студенты.

Таким образом, анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха» позволяет выделить следующие проблемы:

- неполная укомплектованность штата основного и вспомогательного персонала;
- высокий уровень текучести персонала, который за последние три года увеличился на 1,28 % и в 2017 составил – 9,62%, что значительно превышает норму, т.к. считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год;
- низкая степень удовлетворенности сотрудников системой мотивации труда;
- снижение темпов роста производительности труда;
- недостаточно эффективное использование фонда рабочего времени, о чем свидетельствует ежегодное невыполнение плановых показателей.

### 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха»

#### 3.1. Разработка мероприятия по повышению обслуживающего персонала зала

Для повышения профессионального уровня официантов ООО «Большая Черепаха» предлагается проведение краткосрочного повышения квалификации в виде тренингов.

Программа профессионального развития и дополнительного обучения официантов будет направлена на повышения качества обслуживания клиентов, а также позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Дополнительное обучение официантов предлагается финансировать за счет средств предприятия.

Цель тренинга – развитие у официантов навыков эффективного взаимодействия с гостями ресторана и внутри коллектива для максимально слаженной работы всех служб.

В процессе организации обслуживания посетителей в ресторане ООО «Большая Черепаха» официанты не всегда при предложении блюд используют метод убеждения. Причиной тому является недоработанная система обучения, отсутствие семинаров и тренингов. Чтобы устранить этот недостаток, предлагается проводить тренинги, где официанты будут обучаться приёмам успешного установления контакта с любыми типами клиентов (как эффективнее вступить в контакт с гостем, правильно задавать вопросы с целью выяснения его гастрономических или алкогольных предпочтений, рассказывать о предложениях ресторана, в том числе, не относящихся к данному визиту, – например, завтраках, бизнес-ланчах, вечеринках).



С учетом специфики ресторана и возможности внутрифирменного обучения была разработана примерная учебная программа тренингов для официантов ООО «Большая Черепаха».

Тренинг состоит из 5 ступеней:

1. Разминка – практически любая грамотно составленная тренинговая программа начинается с разминки, которая представляет собой непродолжительное упражнение, позволяющее каждому участнику проявить активность и нацеленное на управление групповой динамикой. Разминки, как и все упражнения в тренингах, могут быть двигательными, письменными и устными. Продолжительность 10 минут.

2. Мини-лекция или рассказ о технике в целом. Изложение новой для участников тренинга информации, часто сознательно ограничиваемое во времени. Почти всегда она проводится после разминки или «мозгового штурма», предваряя упражнение или деловую игру.

3. Упражнение-проведение тематического упражнения на отработку одного простого элемента конкретного навыка. В упражнениях участвуют все слушатели тренинга, очередность выполнения задания определяется в случайном порядке с помощью мяча, который перебрасывается от одного человека к другому. Упражнения предваряются инструкцией, объясняющей задачи, а заканчиваются чаще всего небольшой, 3-4-минутной дискуссией.

4. «Мозговой штурм» – представляет собой метафорическую игру, групповую дискуссию позволяет отработать уже комплекс элементов. Применяется для сбора мнений участников, по определенному вопросу и представляет собой разновидность групповой дискуссии.

В конце ведущий подводит итог, акцентируя внимание слушателей на наиболее важных аспектах дискуссии. Продолжительность высказываний каждого участника — не более 2 минут, резюме тренера — не более 5.

5. Моделирование с помощью ролевой (деловой) игры ситуации, близкой к реальной. Отработка приобретенных в тренинге умений и навыков, как правило, завершающая ту или иную тему. В процессе игры участники

осознают важные закономерности и правила, ведущие к переоценке опыта, привычных ролей, формированию свежих установок, действий, то есть нового поведения.

Программа обучения официантов будет включать в себя 4 модуля.

1. Тренинг профессионального общения – тренинг коммуникации с гостями.

Цель и задачи тренинга:

- освоить навыки грамотного общения с гостями;
- освоить навыки разрешения конфликтных ситуаций;
- научиться выстраивать доверительные отношения с посетителями ресторана.

2. Тренинг презентации меню.

Цель и задачи тренинга:

- эффективное продвижение гастрономических или алкогольных предложений ресторана;
- научить обслуживающий персонал грамотно информировать гостей ресторана о возможности заказать те или иные блюда и напитки.

3. Тренинг продаж.

Цель и задачи тренинга:

- освоить навыки эффективных продаж, применяемые в процессе обслуживания гостей ресторана;
- научиться предлагать гостю более интересные и дорогие блюда, а также различные дополнения к выбранным позициям меню, увеличивая среднюю сумму чека.

4. Тренинг командообразования.

Основная цель тренинга – сплочение коллектива.

Общий курс повышения квалификации составит 10 дней (32 академических часа).

Продолжительность одного тренинга – 8 часов.

Каждый тренинг планируется проводить в течении двух дней (по 4 часа в день).

Группа – 12 официантов.

Тренеры – 4 человека.

Для проведения тренинга для 12 участников вполне достаточно помещения площадью 20-25 кв.м.

В нашем случае процесс обучения предлагается проводить без отрыва от работы, непосредственно в ресторане тренинги будут проходить в банкетном зале.

Оборудование помещения должно включать:

- искусственное освещение (дневной свет);
- кондиционер (температура в помещении 180С);
- 12 стульев с планшетом;
- флип-чарт;
- 12 ручек;
- 4 маркера.

Общие расходы на повышение квалификации официантов ООО «Большая Черепаха» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты на повышение квалификации официантов ООО «Большая Черепаха»

Статьи бюджета	Цена (руб)	Количество (шт.)	Стоимость (руб)
1. Заработная плата тренера	8000	4 чел	32000
2. Разработка программы тренинга	2000	4 шт.	8000
3. Раздаточный материал	300	12 шт.	3600
Итого:	-	-	43600

Таким образом, полная стоимость внутрифирменного обучения составит 43600 рублей Для одного сотрудника стоимость внутрифирменного обучения составит 3633 рубля.

Сравним соотношение затрат на внешнее и внутреннее обучение. То есть, сколько бы предприятие затратило средств на проведение внешнего тренинга, и во сколько обойдется внутрифирменный тренинг.

По данным сайта «Сайт Анонсовых страниц тренингов» средняя стоимость внешнего обучения по программе «Тренинг для обслуживающего официантов» стоит 6500 рублей на одного человека и проводится только в учебных центрах обучающей компании, т.е. с отрывом от работы.

Таким образом, эффективность проведения внутрифирменного тренинга в сравнении с внешним будет, оценивается так  $6500/3633=1,79$ , т.е. внутрифирменный тренинг экономичнее внешнего в 1,79 раза и это не учитывая потерь рабочего времени..

По данным «Центра кадровых решений», проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренингов обучения позволяет обеспечить рост производительности труда до 10% и сокращение расходов на подбор персонала до 50%.

Важным этапом повышения квалификации сотрудников является процесс валидизации.

Валидизация – это удостоверение того, что данный курс удовлетворяет и продолжает удовлетворять намерениям и целям, которые мы поставили перед ними.

Валидизация позволяет сделать вывод о том, дает ли курс желаемый эффект или нет, определить это можно сделать двумя способами:

– валидизация по ощущениям и комментариям участников тренинга. Валидизация по ощущениям и комментариям участников тренинга предполагает собой проведение опроса при помощи бланка обратной связи (приложение 9). Бланки обратной связи дадут нам представление о том, как участники себя чувствовали по окончании и во время курса. Важно, чтобы на ответ участника не действовали внешние факторы (эффект ореола). Для этого тренерам необходимо обеспечить в группе рабочую обстановку, чтобы ни

положительное, ни отрицательное мнение о тренере, обстановке, участниках не влияло на оценку ощущений о курсе.

– валидизация по целям курса. Валидизация по целям курса это выяснение, достигнуты ли участниками цели курса. Цель курса – развитие у персонала навыков эффективного взаимодействия с гостями ресторана и внутри коллектива. Для этого необходимо провести опрос посетителей ресторана для определения качества обслуживания. После сбора данных, их необходимо проанализировать, интерпретировать и внести изменения в следующий курс тренинга.

### 3.2. Разработка мероприятия по стимулированию труда

Совершенствование системы стимулирования труда в ООО «Большая Черепаха» предлагается осуществлять по двум направлениям:

- совершенствование материального стимулирования персонала.
- совершенствование нематериального стимулирования персонала.

Для непосредственных работников ресторана – официантов, барменов – в отличие от технических сотрудников, сам оклад нельзя рассматривать как мотивационный фактор. Они заинтересованы не только в получении чистого оклада, но также бонусов или премий. Поэтому существует задача мотивировать персонал к активным продажам, результатом которых является прибыль ресторана. В связи с этим, предлагается внести следующие четыре дополнения в систему материального стимулирования персонала ООО «Большая Черепаха»:

#### 1. Система поощрений.

Начисление премий официантам за выполнение план по следующим установленным показателям: «средний чек» и «новинка меню».

Поскольку не всегда можно определить вид новинки на год вперед, поэтому просто определяем такой показатель, и планируем его на месяц или квартал.

Лучший результат работы за месяц определяют показатели по качеству обслуживания, такие как опоздание, жалобы клиентов, благодарности клиентов.

Размер поощрений определен на уровне средних надбавок в ресторанном бизнесе Ленинградской области и представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Система поощрений работников ресторана

Основания для поощрения	Размер поощрения
За выполнение плана «средний чек»	Премия в размере 15 %
За выполнения плана «новинки меню»	Премия в размере 10 %
Лучший результат работы за месяц	Премия в размере 20 %
Надбавка к заработной плате за выполнение наставнических функций	Премия в размере 10 %

## 2. Система бонусов.

Бонусы. Очень распространенный стимул. Основным достоинством бонусов является то, что сумма выплаты фиксирована. Однако это достоинство может обернуться недостатком, если система бонусов недостаточно проработана: сотрудник понимает, что даже если он увеличит объем продаж в 3 раза (5 раз, 10 раз), размер его вознаграждения не изменится. Это приводит к тому, что сотрудник выкладывается ровно настолько, чтобы получить бонус, но не больше. Выходом из такой ситуации может быть разработка разветвленной платежной матрицы бонусов, которая представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Матрица бонусов для официантов

Показатели	Счет					
	1-1,5	1,5-2	2-3	3-4	4-5	5 и выше
Сумма счета, тыс. руб.						
Премия официанта, руб.	100	150	200	300	400	500

Матрица должна быть построена таким образом, чтобы максимально возможный бонус был труднодостижим, но при этом сотрудник понимал, что от объема продаж напрямую зависит размер его вознаграждения.

Официант премируется за каждый принятый им заказ, превышающий 1 тыс. руб. в соответствии с приведенной платежной матрицей.

Минимальный уровень, с которого начинается выплата бонусов, шаг по объему выручки и сумма бонуса на каждой ступени рассчитываются, исходя из средней и максимальной закупки, необходимой и возможной интенсивности продаж новым клиентам, желаемого размера фонда оплаты труда и т.п.

#### 4. Процент от продаж.

Основное преимущество процента от выручки в качестве стимула заключается в том, что официанту не ставится предел в его зарплате, а значит и объем продаж, который официант способен осуществить, ограничивается главным образом его умением и воображением.

Процент от продаж определен на уровне средних надбавок в ресторанном бизнесе Ленинградской области и представлен в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Процент от продаж

Показатели	Сумма					
	30	40	50	60	70	80 и выше
Сумма заказов за месяц, тыс. руб.						
Процент от продаж, %.	1,5	3	4	5	7	10

В целом процент, как основа расчета премии, предоставляет разнообразные возможности для мотивирования различных видов трудового поведения торгового персонала. Очень часто процент используется для расчета премии, выделяемой смене.

Премирование на основании расчета дельты между средними заказами клиента. Инструмент, довольно редко используемый в качестве стимула. Очень эффективен для мотивирования официантов на более активную работу с постоянными клиентами и на повышение уровня их обслуживания. Может сочетаться с депремированием в случае отрицательной дельты. Как правило, рассчитывается за квартал.

#### 5. Премия за профессионализм

Ресторан ООО «Большая Черепаха» должен быть ориентирован на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала, поэтому целесообразно применять премию за профессионализм. Такая

премия может назначаться по результатам аттестации работников ресторана уделяется достаточно внимания. Как правило, оценивается соответствие сотрудника формальным требованиям, предъявляемым к его должности, например, количество привлекаемых и потенциальных клиентов в работе одновременно, уровень образования, заполнение отчетности, размер среднего заказа.

Оценка происходит раз в полгода в соответствии с компетенцией – группами взаимосвязанных профессионально важных качеств. Здесь проверяется уровень развития этих качеств. В таблице 3.5 представлен вариант платежной матрицы, увязывающий средний балл, набранный на аттестации с процентом надбавки за профессионализм. Размер премии за профессионализм определен на уровне средних надбавок в ресторанном бизнесе Ленинградской области.

Таблица 3.5 – Премия за профессионализм

Сотрудник	Премия				Средний балл, полученный на аттестации (аттестация по 4-х балльной шкале: от 0 до 3)
	0%	5%	10%	15%	
Бармен	0,44	0,82	1,2	1,6	
Официант	1,27	1,51	1,75	2	
Повар	1,55	1,84	2,13	2,44	
Администратор	1,55	1,84	2,13	2,44	
Директор	1,9	2,2	2,5	2,8	

Расчет баллов производится следующим образом. Для каждой должности создается профиль компетенций: набор необходимых компетенций и степень их выраженности, для того чтобы занять должность, а также максимальный необходимый уровень выраженности этих компетенций. Затем вычисляется средний балл по профилю для каждого уровня.

Наряду с материальным вознаграждением важным элементом большое значение в системе стимулирования труда имеет удовлетворение высших потребностей сотрудников – в признании, уважении, причастности к делу, к организации, в успехе и в общении.



В связи с этим, в ООО «Большая Черепаха» предлагается использовать следующие элементы нематериального стимулирования персонала:

1. Награда лучшему работнику месяца (лучшему официанту).

Для получения почетного звания «Лучший работник месяца» официант должен соответствовать следующим критериям: 100% отличные трудовые показатели; инициативность; забота о посетителе; контроль качества; своевременность выполнения заказов; дисциплинированность, надежность; умение работать в команде; готовность оказания помощи коллегам; общительность, дружелюбие.

2. Доска почета.

Можно также вывешивать на доске информации объявления, где положительно отмечается работа сотрудников ресторана. Также целесообразно зачитывать отзывы клиентов, как из книги жалоб и предложений, так и с сайта ресторана. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

3. Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала.

Многое на предприятии не может быть охвачено вниманием высшего руководства. Линейный персонал гораздо лучше видит на своих рабочих местах, что и где можно улучшить. Поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любая, пришедшая ему в голову мысль об улучшении работы будет внимательно выслушана, возможно, и реализована, но обязательно так или иначе поощрена. Можно даже внести соответствующий пункт в должностные обязанности. Любое инновационное предложение, даже отклоненное, должно быть поощрено как минимум лестными словами на подведении итогов. Только в этом случае у персонала будет сформирована постоянная нацеленность на инновации и даже изменится отношение к работе в целом.

4. Встречи директора или менеджера с персоналом.

Проводить на регулярной основе встречи с представителями подразделений ресторана. В одну неделю принимается представитель, например, от официантов, в другую – от кухни ресторана и т.д. Представитель составляет перечень вопросов, предложений и т.п., которые следует обсудить с высшим руководством.

Данный метод будет достаточно эффективным в части информированности руководителя о состоянии тех дел на предприятии, о которых другими способами не узнать. В то же время персонал будет постоянно чувствовать внимание к себе, заботу о своих проблемах и нуждах, пусть даже непроизводственного характера.

#### 5. Ежемесячный опрос персонала.

Особенностью метода является его анонимность. Для проведения ежемесячного опроса необходимо разработать анкету, включающую вопросы по условиям и содержанию работы, оценке руководства и др. Вопросов должно быть не больше десяти. Анкета должна быть сформирована так, чтобы можно было выбрать вариант ответа по каждому вопросу и вписать особое мнение, пример данной анкеты представлен в приложении 8. Можно проводить как ежемесячный опрос всего персонала, так и персонала отдельных подразделений.

В таблице 3.6 представлены общие затраты на совершенствование системы стимулирования труда.

Таблица 3.6 – Затраты на совершенствование системы стимулирования труда

Мероприятие	Исполнитель	Сумма, тыс. руб.
Разработка системы стимулирования	Специалист кадрового центра	6000
Разработка и утверждения локальной документации по системе стимулирования	Бухгалтер	1500
Модификация АСОИ бухгалтера	Системо-техник (1С)	2500
Дополнительные затраты на материальное стимулирование	Специалист отдела кадров, бухгалтер	80000
Дополнительные затраты на нематериальное стимулирование	Специалист отдела кадров, бухгалтер	50000
ИТОГО		140000

В качестве мероприятий по закреплению кадров в ООО «Большая Черепаха» предлагается внедрение системы адаптации персонала и наставничества.

Основные цели программы адаптации новых сотрудников ресторана и системы наставничества заключаются в следующем:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность.
2. Достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки.
3. Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.
4. Сокращение уровня текучести кадров за счет:
  - снижения количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
  - уменьшения количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.
5. Минимизация издержек по поиску нового персонала.
6. Экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.
7. Снижение неуверенности, испытываемых новым работником
8. Развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.
9. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Программа адаптации сотрудника должна составляться менеджером отдела кадров и выдаваться каждому вновь принятому сотруднику. Данная программа должна включать следующие положения:

- условия прохождения периода;
- форму оценки результатов его прохождения;

– варианты перспектив сотрудника после прохождения периода в зависимости от показанных результатов.

Для того чтобы адаптация была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов.

В связи с этим необходимо разработать инструкцию по введению нового работника в должностные обязанности, содержащую следующие пункты:

- показать и объяснить организацию производства предприятий питания;
- представить нового сотрудника непосредственному начальству и остальным работникам;
- в деталях объяснить задание (описать конкретную работу);
- рассказать об истории и традициях ресторана, ознакомить с корпоративным кодексом предприятия;
- объяснить деловую политику заведения (ее цели, основные параметры);
- объяснить особенности данного предприятия;
- изложить права и обязанности, а также озвучить время обеденного перерыва;
- показать служебное помещение;
- установить время работы, перерывы, время отпуска,
- обговорить вопросы, связанные с заработной платой;
- ознакомить (под подпись) с должностными инструкциями, правилами пользования инвентарем, ключами, рабочей одеждой и т.д.;
- рассказать об установленной форме одежды;
- ввести в курс дела и объяснить порядки, установленные на данном предприятии;

– ознакомить (под подпись) с инструкцией по технике безопасности и охране труда.

Система наставничества должна быть тесно связана с программой адаптации и составлять ей часть.

После того, как работник новый работник приступает к выполнению своих обязанностей для него можно назначить наставника из опытных представителей персонала, в роли которого должен выступать наиболее опытный официант. При этом он должен нести ответственность за результаты работы и быть способным выполнять соответствующие функции.

Наставнику выплачивается ощутимый денежный бонус после успешной сдачи экзамена обучаемым (стажером).

Предлагается разработать положением о наставничестве, куда будут входить следующие обязанности наставника:

– знакомить новичков с компанией (ее миссией, ценностями, историей, структурой; корпоративной культурой; принятыми на предприятии нормами и правилами поведения; перспективами карьерного роста);

– ознакомливать с подразделением (показывать расположение производственных, служебных и бытовых помещений, рабочих мест сотрудников; рассказывать о правилах внутреннего трудового распорядка; проводить инструктаж по технике безопасности; знакомить с коллективом);

– вводить в должность (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к профессионалу; проводить необходимое обучение; контролировать и оценивать самостоятельное выполнение сотрудниками рабочих операций в течение всего адаптационного периода);

– обеспечивать соблюдение стажерами правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности;

– формировать необходимые для эффективной подготовки кадров условия, при необходимости ходатайствовать перед администрацией об их создании;

- разрабатывать совместно с новым сотрудником индивидуальный план на весь испытательный период; давать конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предлагаемым конечным итогом; контролировать работу, оказывать необходимую помощь;
- на собственном примере демонстрировать образец исполнения должностных обязанностей и соблюдения организационной культуры;
- изучать профессиональные и личностные качества стажера, его способности, помогать ему в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней;
- подводить итоги стажировки: совместно с руководителем подразделения заполнять лист оценки нового сотрудника с заключением о результатах прохождения испытательного срока, с предложениями по дальнейшей работе.

Общие затраты на внедрение программы адаптации персонала и системы наставничества в ООО «Большая Черепаха» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты на внедрение программы адаптации персонала и системы наставничества

Мероприятие	Сумма (руб.)
Совершенствование системы наставничества	Новая система наставничества предполагает более внимательное отношение к «новичку» поэтому оплачиваться это будет более высоко. За наставничество сотрудникам будет доплачиваться 1500 руб. за одного человека Система наставничества рассчитана на 1-месяц. С учетом того, что в год будет набрано 3 человека: $1500 \cdot 3 = 4500$
Разработка и утверждения локальной документации программы адаптации персонала	2000
Итого	6500

При этом в результате внедрения программы адаптации персонала и системы наставничества в ООО «Большая Черепаха» сократится текучесть кадров, а следовательно и затраты на поиск и подбор персонала.

### 3.3. Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Для оценки экономической эффективности предлагаемых рекомендаций воспользуемся сравнительным методом, который предполагает сопоставление различных вариантов решений для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. В соответствии с данным методом, экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций рассчитывается по формуле 3.1.

$$Y_{эф} = \left( \frac{I_2}{C_2} - \frac{I_1}{C_1} \right) 100, \quad (3.1)$$

где,  $Э_{эф}$  – экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций;

$П_1$  и  $П_2$  – прибыль от реализации продукции (работ) при первом и втором варианте соответственно;

$З_1$  и  $З_2$  – затраты на производство продукции (работ) при первом и втором варианте соответственно.

Общая сумма затрат на реализацию мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Большая Черепаха» представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Общая сумма всех затрат на реализацию мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Большая Черепаха»

Мероприятия	Затраты (руб.)
1. Повышение квалификации обслуживающего персонала	43600
2. Совершенствование системы стимулирования труда	140000
3. Внедрение программы адаптации персонала и системы наставничества	6500
Итого	190100

По данным «Центра кадровых решений», проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренингов обучения позволяет обеспечить рост производительности труда до 10%, а совершенствование системы стимулирования труда в среднем повышает производительность труда на 5% и способствует сокращению текучести кадров до 50 %.

Таким образом, в результате реализации предлагаемых рекомендаций запланировано увеличение производительности труда на 5% и сокращение увольнения работников на 3 чел., таким образом, при условии сохранения численности будет принято 3 чел.

Кроме того, расходы на поиск персонала сократятся на 21 тыс. руб. Средние затраты на поиск и подбор 1 сотрудника составляют 3 тыс. руб. В 2018 г. было принято 10 сотрудников, планируется принять 3 чел. таким образом экономия составит: (3тыс. руб. \* 10 чел.) – (3 тыс. руб. \* 3 чел.) = 21 тыс. руб.

Таблица 3.9 - Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Показатели	2018 г.	Прогноз	Изменение, +/-
Численность персонала, чел.	52	52	0
Принято	10	3	-7
Уволено	6	3	-3
Коэффициент текучести кадров	11,54	5,77	-5,77
Производительность труда, тыс. руб.	2033,096	2134,751	101,655
Выручка, тыс. руб.	105721	111007,05	5286,05
Себестоимость – всего, тыс.руб. в т.ч.	65592	67877,8	2285,8
постоянные расходы, тыс.руб.	23258	23258	0
переменные расходы, тыс.руб. из них	42334	44429,7	2095,7
затраты на поиск и подбор персонала, тыс. руб.	30	9	-21
расходы на реализацию предлагаемых мероприятий, тыс. руб.	-	190,1	-
Прибыль от продаж, тыс.руб.	40129	43129,25	3000,25
Рентабельность продаж, %	37,96	38,85	0,90
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	-	3000,25	-
Экономическая эффективность, %	-	2,36	-

Таким образом, экономическая эффективность составит 2,36 %.

Оценка предложенных мероприятий позволила сделать вывод о реальности их внедрения.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность системы управления.



Кроме того, некоторые эффекты от реализации проекта проявятся как в экономической, так и в социальной сфере:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);

- улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли).

## Заключение

Рассмотрев теоретические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов организации можно сделать следующие выводы:

– трудовые ресурсы представляют собой дееспособную часть населения, которая благодаря полученному образованию, наличию способности общаться с другими людьми, и иным присущим человеку навыкам позволяет организации осуществлять свою деятельность на рынке. Основой трудовых ресурсов является экономически активное население страны;

– эффективность является сложной, многогранной категорией, представляющая собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение;

– к настоящему времени разработано большое количество методов и показателей, используемых в процессе оценки экономической эффективности использования трудовых ресурсов, позволяющих делать достаточно качественные и точные выводы. Но при этом отсутствует единая универсальная методика. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, поэтому выбор конкретного метода и показателей при оценке экономической эффективности управленческого труда организации определяется индивидуально;

– резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации представляют собой неиспользованные, постоянно возникающие возможности роста и повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации (неиспользуемые или не полностью используемые трудовые ресурсы);

– к основным резервам повышения эффективности использования трудовых ресурсов относятся: автоматизация производства, рост квалификации труда, совершенствование технологии производства, улучшение использования рабочего времени, сокращение текучести кадров,

совершенствование организации труда и улучшение условий труда, разработка и внедрение эффективной системы оплаты труда и экономически обоснованной системы вознаграждений.

ООО «Большая Черепаха» расположен по адресу: 197762, Кронштадт г, Карла Либкнехта ул, 29, Литер А, Помещение 1Н.

Миссия ресторана «Большая Черепаха» – это удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе, хорошего время проведения.

Основная цель ресторана – качественный уровень обслуживания.

Анализ экономических показателей ООО «Большая Черепаха» показал, что ресторан имеет достаточный ресурсный потенциал и ежегодно увеличивает масштабы деятельности. В 2018 году предприятие имело чистую прибыль в размере 51502 тыс. руб., которая имела тенденцию к росту, что говорит о росте у предприятия источника собственных средств, полученных в результате финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ финансового состояния и экономической эффективности деятельности ООО «Большая Черепаха» свидетельствует о рациональной финансово-экономической политике руководства предприятия.

Проведенный анализ трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха» свидетельствует о том, что среднесписочная численность работников, начиная с 2017 года увеличивается. В ООО «Большая Черепаха» работает персонал преимущественно с высшим и средним профессиональным образованием, хотя общий уровень образования в 2018 г. понизился. Анализ возраста работников указывает на то, что среди сотрудников ООО «Большая Черепаха» отмечается «омоложение».

Результаты анализа эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Большая Черепаха» позволили выявить следующие проблемы:

- неполная укомплектованность штата вспомогательного и обслуживающего персонала;

- высокий уровень текучести персонала, который за последние три года увеличился на 1,28 % и в 2018 составил – 9,62%, что значительно превышает

норму, т.к. считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год;

- низкая степень удовлетворенности сотрудников системой мотивации труда;

- снижение темпов роста производительности труда;

- недостаточно эффективное использование фонда рабочего времени, о чем свидетельствует ежегодное невыполнение плановых показателей.

Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Большая Черепаха» предлагается реализация следующего комплекса мероприятий:

- разработка программы повышения квалификации официантов (тренинги);

- совершенствование систем материального и нематериального стимулирования персонала;

- разработка программы ориентации и адаптации нового сотрудника;

- внедрение системы новаторства.

Проведенные расчеты показали, что экономическая эффективность реализации, предложенных мероприятий составит 2,36 %.

Кроме того, некоторые эффекты от реализации проекта проявятся как в экономической, так и в социальной сфере:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли).

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. – Официальный текст с изменениями от 16 марта 2014 г. – Москва: ИНФРА-М, 2014.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018) // СПС «Гарант».
3. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. – М.: КноРус, 2017. – 432 с.
4. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М. Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 457с.
5. Анпилов С.М. Экономическое содержание устойчивости развития современного предприятия / С.М. Анпилов // Вестник Самарского государственного университета. – 2016. – No 1(92). – С. 5–11.
6. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 366 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
8. Вечканов Г. С. Экономическая теория / Г.С. Вечканов. – СПб.: Питер, 2017. – 512 с.
9. Волков О.И. Экономика предприятия. Курс лекций / О.И. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 50 с.
10. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И.И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2017. – 776 с.
11. Высоцкая Г.В., Рыльцева К.М. Эффективность деятельности фирмы: основные понятия и сбалансированная система показателей / Г.В. Высоцкая, К.М. Рыльцева // Новая наука: Проблемы и перспективы, 2016. – No 115–1. – С. 197–200.

12. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В.В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
13. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
14. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 857 с.
15. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика организации (предприятия): учебник. – 6-е изд., перераб. / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – М.: КНОРУС, 2018. – 416 с.
16. Дафт Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт– Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.
17. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
18. Исаченко И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 с.
19. Зиновьев В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 477 с.
20. Ильяшенко Д.А. Сбалансированная система показателей — основа развития организации / Д.А. Ильяшенко // Новая наука: От идеи к результату, 2017. – № 1–1. – С. 76–78.
21. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов– н– Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
22. Ключкова Е.Н. Экономика предприятия / Е.Н. Ключкова. – М.: Юрайт, 2016. – 448 с.
23. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с.
24. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э. М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.

25. Коротко Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2016. – 640 с.
26. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 407 с.
27. Костин В.А. Менеджмент: учебное пособие / В.А. Костин, Т. В. Костина. – Москва : Гардарики, 2017. – 334 с.
28. Кочетков А.А. Политическая экономия (экономическая теория): Учебник / А.А. Кочетков. – М.: Дашков и К, 2018. – 856 с.
29. Круи М. Основы риск – менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 с.
30. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.
31. Лепихин К.В., Кочева А.В., Скрыбина Е.А. Элементы новой системы управления организацией / К.В. Лепихин, А.В. Кочева, Е.А. Скрыбина // Вестник Пермского государственного гуманитарно–педагогического университета, 2016. – № 1. С. – 24–29.
32. Липатова Е.Д. Повышение эффективности предприятия за счет трудовых ресурсов / Е.Д. Липатова // Молодой ученый. – 2017. – №49. – С. 183-185.
33. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.
34. Лопатина Е.Н., Митрофанов Д.Е., Онучина А.А., Прохоров З.С., Шпак Е.В. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений / Е.Н. Лопатина, Д.Е. Митрофанов, А.А. Онучина, З.С. Прохоров, Е.В. Шпак // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. – С. 29–32.

35. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – Москва: КноРус, 2017. – 407 с.
36. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2017. – 305 с.
37. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. А.Н. Петрова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016 – 645 с.
38. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А.В. Игнатъева и др.]; под редакцией М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2018. – 320 с.
39. Менеджмент: учебник / [С.И. Ашмарина и др.]; под редакцией С.И. Ашмариной. – Москва: Читай!: Рид Групп, 2016. – 572 с.
40. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2017. – 477 с.
41. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
42. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие / С.П. Мясоедов. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. – 256 с.
43. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / [Э.М. Коротков и др.]. – Москва: Дашков и К. – Ростов– на– Дону: Наука– Пресс, 2017. – 254 с.
44. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [Н.Д. Эриашвили и др.]; под редакцией И.В. Бородушко и В.В. Лукашевича. – Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2017. – 270 с.
45. Основы менеджмента: учебник по специальности «Менеджмент организации» / [А.И. Афоничкин и др.]; под редакцией А.И. Афоничкина. – Санкт– Петербург: Питер, 2017. – 522 с.



46. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по специальности «Менеджмент организации» / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2017. – 553 с.

47. Попов В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.

48. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия) : учебник для ср. спец. учеб. заведений. – 2–е изд., с изм. / Н.А. Сафронов.– М.: Магистр : ИНФРА–М, 2016. – 256 с.

49. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 575 с.

50. Стрелкова Л.В. Внутрифирменное планирование: Учебное пособие / Л.В. Стрелкова. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 367 с.

51. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Москва: Издательство РАГС, 2016. – 557 с.

52. Теория управления: учебное пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление» / В.Г. Игнатов, Л.Н. Албастова. – Ростов – на– Дону: Феникс, 2016. – 478 с.

53. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Азоев Г.Л., Баранчеев В.П., Поршнев А.Г., Румянцева З. П.; Под ред. Саломатина Н.А. – 4–е изд., перераб. и доп.–М.: НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 736 с.

54. Уткина В.А., Емшанова Е.В. Трудовые ресурсы: структура и состав / В.А. Уткина, Е.В. Емшанова // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 911-914.

Бухгалтерский баланс ООО «Большая Черепаха» на 31.12.2018

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина РФ  
от 05.10.2011 № 124н)

**Бухгалтерский баланс**  
на **31 декабря 20\_\_ г.**

Организация ООО «Большая Черепаха» Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания по ОКПО \_\_\_\_\_  
ИНН \_\_\_\_\_  
ОКВЭД \_\_\_\_\_  
Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКПОФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
ООО/ частная \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_  
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

Коды		
0710001		
2017	12	31
03604023		
7843314518		
56.10		
52	16	
384 (385)		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20__ г. <sup>3</sup>	20__ г. <sup>4</sup>	20__ г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Основные средства	1130	152 223	126 261	55 259
	Доходные вложения в материальные ценности	1140			780
	Финансовые вложения	1150			
	Отложенные налоговые активы	1160			
	Прочие внеоборотные активы	1170	10	10	10
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>152 233</b>	<b>126 271</b>	<b>56 049</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	67 850	52 130	53 033
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	4 850	7 710	17 091
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 064	9 311	8 190
	Прочие оборотные активы	1260			
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>78 764</b>	<b>69 154</b>	<b>78 314</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>230 997</b>	<b>195 422</b>	<b>134 363</b>

# Окончание приложения 1

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На декабрь 20__ г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20__ г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20__ г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	172 973	110 214	8 214
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 658	16 658	16 658
	Резервный капитал	1360	15 000	20 000	
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 578	6 155	92 800
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>191 209</b>	<b>153 027</b>	<b>117 672</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	38 849	41 529	15 467
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>38 849</b>	<b>41 529</b>	<b>15 467</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	921	846	1 204
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550	18	20	20
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>939</b>	<b>866</b>	<b>1 224</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>230 997</b>	<b>195 422</b>	<b>134 363</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)      Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)  
 " 31 " \_\_\_\_\_ марта 20\_\_ г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-П/К от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанным разделом "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах ООО «Большая Черепаха» за 2018 г.

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

**Отчет о финансовых результатах**  
за январь-декабрь 20\_\_ г.

Организаци: ООО «Большая Черепаха»  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов  
Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_  
ООО / частная \_\_\_\_\_  
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) \_\_\_\_\_

Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_  
по ОКПО \_\_\_\_\_  
ИНН \_\_\_\_\_  
по \_\_\_\_\_  
ОКВЭД \_\_\_\_\_  
по ОКПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710002		
2017	12	31
03604023		
7843314518		
56.10		
52	16	
384 (385)		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За _____ г. <sup>3</sup>	
			20__	20__
	Выручка <sup>5</sup>	2110	105721	74916
	Себестоимость продаж	2120	( 65592 )	( 40832 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	40129	34084
	Коммерческие расходы	2210	( )	( )
	Управленческие расходы	2220	( )	( )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	40129	34084
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	( )	( )
	Прочие доходы	2340	10773	10167
	Прочие расходы	2350	( 176 )	( 113 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	51502	40702
	Текущий налог на прибыль	2410	( )	( )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	51502	40702

## Окончание приложения 2

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За _____ 20__ г. <sup>3</sup>	За _____ 20__ г. <sup>4</sup>
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	2500		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководители \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
 " 31 " \_\_\_\_\_ марта 20\_\_ г.

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

### Приложение 3

#### Результаты оценки степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

№ вопро са	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв .
1	<b>ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ</b>				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	14	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	12	60%	0,6	Средняя
в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	16	80%	0,8	Высокая
2	<b>ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ</b>				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	9	45%	0,45	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	5	25%	0,25	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	35%	0,35	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	2	10%	0,1	Низкая
3	<b>ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера</b>				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	20	100%	1	Высокая
3б	Считаете ли Вы себя хорошим специалистом в своей области	18	90%	0,9	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	16	80%	0,8	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	8	40%	0,4	Низкая

Анкета для оценки степени удовлетворенности персонала организацией и условиями труда

№ вопроса	Вопрос
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью
	- да
	- нет
	- другое
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой
	- да
	- нет
	- другое
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне персонала предприятия
	- высокая
	- низкая
	- другое
4	Оценка положения дел на предприятии
	- удовлетворительное
	- среднее
	- неудовлетворительное
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают
	- высокая
	- низкая
	- другое
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии
	- да
	- нет
	- другое
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха на предприятии
	- да
	- нет
	- другое
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников
	- да
	- нет
	- другое
9	Состояние отношений между администрацией и работниками
	- да
	- нет
	- другое

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

Результаты оценки степени удовлетворенности персонала системой  
морального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	19	95%	0,95	Высокая
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	9	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Большая Черепаха»	16	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в ООО «Большая Черепаха»	18	90%	0,9	Высокая
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	10	50%	0,5	Средняя
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО «Большая Черепаха»	8	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «Большая Черепаха»	9	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	12	60%	0,6	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	6	30%	0,3	Низкая



## Баланс рабочего времени ООО «Большая Черепаха» за 2016 г.

№ стр оки	Показатели	Рабочее время, чел/дн.				Отклонение (+/-)		Выполн ение плана, %
		фактически		по плану		на одного работни ка	по всему персона лу	
		на одного работни ка	по всему персона лу	на одного работни ка	по всему персона лу			
1	Среднегодовое число штатных должностей	X	48	X	50	X	2	X
2	Календарный фонд времени, дн.	365	17 520	365	18 250	X	730	X
3	Праздничные и выходные дни	118	5664	118	5900	X	236	X
4	В том числе количество дней, отработанных в праздники	12	576	10	500	-2	-76	115,20
5	Номинальный фонд времени, дн. (стр. 2 - стр. 3 + стр. 4)	259	12432	257	12850	-2	418	96,75
6	Нормируемые невыходы на работу, дни (стр. 7 + стр.8+стр.9+ стр.10)	41	1968	41	2050	0	82	96,00
	В том числе:							
7	очередные и дополнительные отпуска	28	1344	28	1400	0	56	96,00
8	учебные отпуска	1	48	3	150	2	102	32,00
9	по больничным листам	9	432	5	250	-4	-182	172,80
10	Неявки с разрешения администрации	3	144	5	250	2	106	57,60
11	Явочный (активный) фонд рабочего времени, дн. (стр. 5-стр.6)	218	10464	216	10800	-2	336	96,89
12	ненормируемые целодневные невыходы	0	0	0	0	0	0	X
13	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр.11-стр.12)	218	10464	216	10800	-2	336	96,89

## Баланс рабочего времени ООО «Большая Черепаха» за 2017 г.

№ стр оки	Показатели	Рабочее время, чел/дн.				Отклонение (+/-)		Выполн ение плана, %
		фактически		по плану		на одного работни ка	по всему персона лу	
		на одного работни ка	по всему персона лу	на одного работни ка	по всему персона лу			
1	Среднегодовое число штатных должностей	X	48	X	52	X	4	X
2	Календарный фонд времени, дн.	365	17 520	365	18 980	X	1460	X
3	Праздничные и выходные дни	119	5712	119	6188	X	476	X
4	В том числе количество дней, отработанных в праздники	11	528	10	520	-1	-8	101,54
5	Номинальный фонд времени, дн. (стр. 2 - стр. 3 + стр. 4)	257	12336	256	13312	-1	976	92,67
6	Нормируемые невыходы на работу, дни (стр. 7 + стр.8+стр.9+ стр.10)	41	1968	44	2288	3	320	86,01
	В том числе:							
7	очередные и дополнительные отпуска	28	1344	28	1456	0	112	92,31
8	учебные отпуска	2	96	4	208	2	112	46,15
9	по больничным листам	8	384	7	364	-1	-20	105,49
10	Неявки с разрешения администрации	3	144	5	260	2	116	55,38
11	Явочный (активный) фонд рабочего времени, дн. (стр. 5-стр.6)	216	10368	212	11024	-4	656	94,05
12	ненормируемые целодневные невыходы	0	0	0	0	0	0	X
13	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр.11-стр.12)	216	10368	212	11024	-4	656	94,05

Анкета

**Уважаемые посетители!**

**С целью более полного удовлетворения Ваших потребностей просим заполнить эту анкету. Давайте вместе изменим жизнь к лучшему!**

1. Из какого источника Вы узнали о ресторане «Большая Черепаха» (нужное подчеркнуть)

– Телевидение

– Газеты

– Интернет

– Знакомые

– Наружная реклама

– Другое \_\_\_\_\_

2. Посетили ли Вы сайт ресторана «Большая Черепаха» \_\_\_\_\_ (да/нет), (если нет, переход к вопр. 3)

3. Нашли ли Вы на сайте ресторана «Большая Черепаха» всю интересующую Вас информацию? \_\_\_\_\_ (да/нет), если «нет», укажите пожалуйста ту информацию, которая отсутствует на сайте, но очень Вас интересует

\_\_\_\_\_

4. Читали ли Вы отзывы о ресторане «Большая Черепаха» в интернете, перед тем как его посетить? \_\_\_\_\_

5. Какие отзывы в интернете Вы встречали чаще? положительные/отрицательные (нужное подчеркнуть), повлияли ли прочитанные Вами отзывы на решение о посещении ресторана «Большая Черепаха»?

6. Ознакомлены ли Вы с акциями, проводимыми в ресторане «Большая Черепаха»? да/нет.

– да

– нет

(если «да») Вы ознакомились с ними специально или нашли информацию случайно?

---

7. Знание о предстоящих акциях или мероприятиях в ресторане могло способствовать Вашему посещению ресторана «Большая Черепаха»?

– да

– нет

8. Как часто Вы посещаете ресторан «Большая Черепаха»?

– 1-2 раза в месяц

– 3-6 раз в месяц

– 7-12 раз в месяц

– Более 12 раз в месяц

– Впервые

9. Как Вы предпочитаете делиться впечатлениями о посещении ресторана?

– Устно

– В социальных сетях

– Оба варианта

10. Почему Вы предпочли посетить именно ресторан «Большая Черепаха»?

- Более доброжелательное отношение к посетителям
- Более удобное расположение
- Высокий профессионализм и компетентность персонала
- Привлекла реклама цен
- Более широкий ассортимент блюд
- Неудовлетворённость контакта с другими ресторанами
- Без особых причин

11. Как Вы считаете, по сравнению с другими ресторанами цены в ресторане «Большая Черепаха»?

- низкие
- высокие
- приемлемые

12. Каким Вы считаете ассортимент предлагаемых рестораном «Большая Черепаха» блюд?

- широкий
- средний
- узкий

13. Ваша оценка качества обслуживания в ресторане «Большая Черепаха».

Низкая \_\_\_ 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 Высокая

14. Удобно ли на Ваш взгляд месторасположение ресторана?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

15. Намериваетесь ли Вы оставаться в дальнейшем клиентом нашего ресторана?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

16. Возраст:

- до 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- старше 60

17. Пол:

- женский
- мужской

18. Род занятий:

- студент
- наемный работник
- бизнесмен (вумен)
- безработный (ая)
- домохозяйка (ин)
- пенсионер

19. Уровень дохода:

- до 5 000
- от 5 000 до 10 000
- от 10 000 до 15 000
- от 15 000 до 20 000
- от 20 000 до 25 000
- от 25 000 до 30 000
- свыше 30 000

20. Есть ли у Вас семья, дети/внуки (до 12 лет). Вопрос для лиц среднего и старшего возраста:

- Семья Да/нет
- Дети. Да. Какой возраст? \_\_\_\_\_
- нет

**Спасибо большое за помощь!**

Анкета для участников тренинга обучения

Общее впечатление						
	Совсем нет → Очень сильно					
	①	②	③	④	⑤	⑥
В целом я доволен полученным обучением	①	②	③	④	⑤	⑥
Это обучение помогло мне приобрести новые знания и навыки	①	②	③	④	⑤	⑥
Это обучение помогло мне закрепить имеющиеся знания и навыки	①	②	③	④	⑤	⑥
Это обучение поможет мне более качественно выполнять мои обязанности	①	②	③	④	⑤	⑥
Это обучение поможет мне в достижении моих профессиональных планов	①	②	③	④	⑤	⑥
Я считаю это обучение очень полезным для себя	①	②	③	④	⑤	⑥
Я бы рекомендовал своим коллегам участие в подобной программе обучения	①	②	③	④	⑤	⑥
Программа обучения						
Теоретическая часть обучения была хорошо преподнесена	①	②	③	④	⑤	⑥
Практическая часть обучения способствовала лучшему усвоению материала	①	②	③	④	⑤	⑥
Раздаточные материалы эффективно использовались в ходе обучения	①	②	③	④	⑤	⑥
Материалы, которые я получил на руки, помогут мне в моей работе	①	②	③	④	⑤	⑥
Обучающий материал преподносился логично и легко воспринимался	①	②	③	④	⑤	⑥
Преподаватели были профессиональны и хорошо подготовлены:						
• преподаватель: [ФИО]	①	②	③	④	⑤	⑥
• преподаватель: [ФИО]	①	②	③	④	⑤	⑥
Подготовка						
Я знал о целях обучение до того, как пришел на первое занятие	①	②	③	④	⑤	⑥
Цели этого обучения соответствуют моим профессиональным задачам	①	②	③	④	⑤	⑥
Мне хотелось пройти это обучение	①	②	③	④	⑤	⑥
Процесс администрирования и организации обучения был хорошо отлаженным:						
Организация процесса	①	②	③	④	⑤	⑥
Проживание	①	②	③	④	⑤	⑥
Питание	①	②	③	④	⑤	⑥
Свободное время	①	②	③	④	⑤	⑥
<b>Общая оценка программы обучения</b>	①	②	③	④	⑤	⑥